



İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK ROLLERİ

Zeynep ŞAHİN

Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN
(Danışman)

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

MALATYA, 2011

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK ROLLERİ

Zeynep ŞAHİN

İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN
(Danışman)

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

MALATYA, 2011

T.C.
İnönü Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Zeynep ŞAHİN tarafından hazırlanan “ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK ROLLERİ” başlıklı bu çalışma, 26.01.2011 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından bilim uzmanlığı tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Battal ASLAN



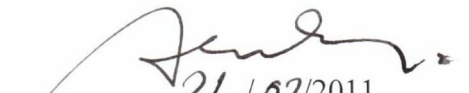
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN



Üye: Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN



ONAY



21.10.2011
Prof. Dr. Sebahattin ARIBAŞ
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Bilim Uzmanlığı Tezi olarak sunduğum “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Zeynep şAHİN

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Malatya ili Merkez ilçedeki ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın okul müdürlerinin yetiştirilmesine ve bu çalışmaların Milli Eğitim Kurumları'na yansımadaki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma süresince birçok kişinin katkı ve desteği olmuştur. Öncelikle araştırma konusunun belirlenmesi, araştırmanın yürütülmesi ve araştırma raporunun hazırlanması sürecinde yardımlarını esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmama yön vermemde bana yardımcı olan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Battal ASLAN ve Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimin ders ve tez aşamasında karşılaştığım çeşitli sorunlarda bana çözüm üretmeye çalışan, beni destekleyen arkadaşlarım Seval MERKAN, Ahmet Eser KARAMAN ve Fatih TOPALOğLU'na teşekkür ederim.

Değerli zamanlarını harcayarak araştırmaya katılan okul müdürlerine ve araştırma süresince benden yardımlarını esirgemeyen tüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bütün hayatım boyunca beni destekleyen ve anlayışını esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürler.

Bu katkılara rağmen araştırmanın tüm sorumluluğu araştırmacıya aittir.

Ocak, 2011

Zeynep şAHİN

Malatya

ÖZET

ŞAHİN, Zeynep. “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini”, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2011.

Bu araştırmada, ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma, betimsel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniği olarak da yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış; veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, Malatya ili merkez ilçede bulunan ortaöğretim okul müdürlerinin on tanesi oluşturmaktadır. Örneklem grubu seçerken, kartopu/zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, okul müdürleri genellikle öğretimsel liderlik davranışlarını gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, okul müdürleri, öğretimsel liderlik davranış boyutlarından okulun amaçlarını açıklama, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını izleme, varlığını hissettirme ve öğretmenleri çalışmaya özendirme davranışlarını göstermede, okulun amaçlarını geliştirme, öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulama ve öğrencileri öğrenmeye özendirme davranışlarını gösterme açısından daha etkin olduklarını belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Öğretimsel liderlik, Öğretimsel Liderlik Davranış Boyutları, Ortaöğretim Okul Müdürü

ABSTRACT

ŞAHİN, Zeynep. “**The Instructional Leadership Roles of High School Principals**”, Dissertation, Malatya, 2011.

The main objective of this study is to determine the views of high school principals on their instructional leadership roles.

The research is conducted with descriptive method. Semi-structured interview is used to collect the data and the data is analyzed with content analysis method. The sample of the research is ten of the principals in Malatya city center. While choosing the sample group, snowball/chain method is used.

The result of the research is that high school principals usually show the behaviours of instructional leadership. When the results are evaluated, of all the dimensions of instructional leadership, principals are more effective in terms of expressing school's aims, superintendence and evaluation of teaching, coordinating the instructional programme, following the students' success, feeling his existence and encouraging the teachers for working than developing school's aims, preserving instruction time, providing career development for the teachers, developing and enforcing academic standards and motivating students to learn

Key Words: Instructional Leadership, Dimensions of Instructional Leadership Behaviors, High School Principal

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY	i
ONUR SÖZÜ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	i

BÖLÜM

I GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	7
1.3. Alt Problemler	8
1.4. Sayıtlılar	8
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar	9

II KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Bilgiler	10
2.1.1. Liderlik	10
2.1.2. Liderlik ve Yönetim	12
2.1.3. Okul Yönetiminde Liderlik	15
2.1.4. Öğretimsel Liderliğin Tanımı	17
2.1.5. Öğretimsel Liderlik Davranışları	20

BÖLÜM

Sayfa

2.1.6. Öğretimsel Liderin Özellikleri	21
2.1.7. Öğretimsel Liderliğin Davranış Boyutları	23
2.1.7.1. Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme.....	24
2.1.7.1.1. Okulun Amaçlarını Açıklama.....	25
2.1.7.1.2. Okulun Amaçlarını Geliştirme	26
2.1.7.2. Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme	26
2.1.7.2.1. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme	27
2.1.7.2.2. Eğitim Programını Eşgüdümleme.....	28
2.1.7.2.3. Öğrenci Başarısını İzleme	28
2.1.7.3. Olumlu Okul İklimi Geliştirme	29
2.1.7.3.1. Öğretim Zamanını Koruma	29
2.1.7.3.2. Varlığını Hissettirme.....	30
2.1.7.3.3. Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme.....	30
2.1.7.3.4. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama	31
2.1.7.3.5. Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama...32	
2.1.7.3.6. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme.....	32
2.2. İlgili Araştırmalar	34
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	34
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	45

III YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	51
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	52
3.3. Veri Toplama Aracı.....	53
3.3.1. Görüşme Soruları.....	54
3.3.2. Verilerin Toplanması	55
3.4. Verilerin Çözümlemesi.....	55

BÖLÜM

Sayfa

IV BULGULAR VE YORUM

- 4.1. Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinden Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme Rollerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....58
- 4.2. Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinden Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme Rollerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....71
- 4.3. Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinden Olumlu Okul İklimi Geliştirme Rollerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....80

V ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

- 5.1. Özet ve Yargılar 100
- 5.2. Öneriler 102
- 5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler 102
- 5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler..... 103

KAYNAKÇA..... 104

EKLER..... 111

ÇİZELGELER LİSTESİ

Cizelge

<u>No</u>	<u>Sayfa</u>
1. Yönetici ile Liderin Bazı Ölçütler Açısından Karşılaştırılması.....	14
2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar	14
3. Görüşme Yapılan Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri	53
4. Okulun Amaçlarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri	58
5. Okulun Amaçlarını Gerçekleştirme ve Geliştirmeye Yönelik Okul Müdürü Görüşleri	64
6. Okul Müdürlerinin Okulun Amaçlarını Kimlere Açıkladığına İlişkin Görüşleri	67
7. Okul Müdürlerinin Okulun Amaçlarını Nasıl Açıkladığına İlişkin Görüşleri	69
8. Okul Müdürlerinin Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme Rollerine İlişkin Görüşleri	71
9. Okul Müdürlerinin Eğitim Programının Eşgüdümlemesine İlişkin Görüşleri ..	75
10. Okul Müdürlerinin Öğrenci Başarısını İzleme Çalışmalarına Yönelik Görüşleri	78
11. Okul Müdürlerinin Öğretim Zamanını Koruma ve İyi Kullanmaya İlişkin Görüşleri	81
12. Okul Müdürlerinin Okulda Varlığını Nasıl Hissettirdiğine İlişkin Görüşleri	84
13. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme Konusundaki Görüşleri	87
14. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi Sağlamaya Yönelik Görüşleri	90
15. Okul Müdürlerinin Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulamaya İlişkin Görüşleri	93
16. Okul Müdürlerinin Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme Konusundaki Görüşleri	96

ŞEKİL LİSTESİ

<u>Sekil No</u>		<u>Sayfa</u>
1	Yönetim ve Liderlik Arasındaki İlişki	13

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın Problem Durumu, Problem Cümlesi, Alt Problemler, Sayıltıları, Sınırlılıkları ve Tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde dünyada hızlı bir gelişim ve değişim süreci yaşanmaktadır. Bir toplumun bu değişime ayak uydurması, varlığını sürdürmesi ve o toplumun gelişmesinde en önemli kaynak, amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır (Aksoy, 2006: 17). Bu insanların yetişmesi de eğitim yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla kasıtlı ve istendik yönde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1972: 12). İnsanların öğrenim düzeylerinin göstergesi diplomaları, eğitim düzeylerinin ise davranışlarıdır (Başar, 2001: 2). Eğitim sisteminin etkili olması bakımından okul örgütü ve yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır (Akgün, 2001: 8).

Okullar temel değişim birimidir. Çünkü okullar öğretmenlerin bir araya geldiği, öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarının ve beklentilerinin, toplumun isteklerinin karşılandığı bir yerdir. Her okul tektir ve kendine özgüdür (Dalin, 1993: 2). Günümüzde gelişen ve değişen dünyayı takip edememek, teknolojiadaki gelişmelerin gerisinde kalmak, araç gereç, personel ve kaynak yetersizliği, bilimsel araştırma faaliyetlerinin eksikliği, sistemdeki personelin bir kısmının istenilen nitelik ve kalite standartlarından uzak oluşu, eğitim programlarının verimlilik standartlarını gerçekleştirilmede yetersiz kalması, yöneticilerin liderlik konusunda yetersiz olması

gibi sorunlar, eğitim kurumlarını olumsuz yönde etkileyen etmenler olarak sıralanabilir (İnceler, 2005: 20). Bu problemlere çözüm bulmak ve eğitim örgütlerini geliştirebilmek için değişen dünyaya uyum sağlamak şarttır. Bunu sağlayacak olan da eğitim kurumlarının yani okulların standartlarının geliştirilmesidir. Böylece ülke kalkınması sağlanabilir.

Eğitimin ve okulun kendine özgü belirli özellikleri vardır. Bunlar (Erdoğan, 2004: 90–92):

1. Eğitimin ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir.
2. Eğitim öğretim ve öğrenme süreci oldukça karmaşık bir iştir.
3. Eğitim ve okul, diğer alanlarda olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır.
4. Okul yöneticisi ve sahip olduğu personelin (öğretmenlerin) özellikleri açısından okul, eğitim dışı kurumlara göre farklıdır.
5. Okulun eğitim dışı kurumlardan bir diğer farklılığı da kalitesini her zaman belli bir çizgide tutmak ve daha yükseklere ulaşmak için eğitim dışı kurumlar gibi yoğun bir baskı hissetmemesidir.
6. Okullarda bulunan öğrenci potansiyelinin her yıl belirli oranlarda değişmesi önemli bir kesinti sorunu olarak düşünülebilir.
7. Okullarda gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlarda gerçekleştirilen işlerin sınırları gibi kesin ve belirli değildir.

Sosyal bir örgüt olan okulların toplum tarafından benimsenmesi önemlidir. Toplumca sahiplenilen okulların teknoloji ile donatılması ve etkili okul haline getirilmesi daha kolaydır. Okulların etkili hale getirilmesinde birçok etken rol oynamaktadır. Bu etkenlerden biri de okul yöneticisinin görevlerini yerine getirmesidir. Okullar, merkezi sistemle yönetilen, yapısal olarak birbiriyle aynı amaçlara sahip kurumlardır. Bu nedenle onları birbirinden ayıran en önemli farklardan biri, çalıştırdıkları işgörenler ve onları örgüt bilincine kavuşturacak okul müdürleridir (Çelebi, 2009: 7).

Eğitim yöneticileri, üst düzeyde eğitim politikalarını belirler, orta kademede bunları yorumlar. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayan ise birinci düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalın, 1994: 3-4).

Okul yöneticisi, sürekli değişim karşısında yenileşen ve gelişen dirik bir örgüt yapısının içerisinde görev almaktadır. Bu nedenle; böyle bir yapı içerisinde, örgüt içinde değişen rol ve sorumluluklarına uygun davranışlar sergilemek durumundadır (İnceler, 2005: 21).

Bir okul yöneticisi eğitim sürecinde her açıdan önemli rol üstlenmektedir. Bu nedenle geleceğin eğitim liderinin değişimin pasif uygulayıcısı olmaktan kurtulup aktif katılımcılığa geçmesi gerekmektedir (elik, 1999: 184). Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikalarını ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve dinamik tutmaktır (Eren, 1991: 57).

Okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarına göre hedefler belirleme, müfredatı seçme ve geliştirme, eğitim ğretim yöntemlerini belirleme, aileleri bilgilendirme, personelini amaçları gerçekleştirmeye yönelik motive etme, yeniliklerin ve okul personelinin gelişiminin desteklenmesi gibi rolleri vardır (Aksoy, 2006: 19). Okul müdürünün, okul toplumunun yaşantıları, öğrencilerin öğrenme ve başarı düzeyleri, öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumunu, okulla bütünleşmeleri gibi bazı okul sonuçları üzerinde etkisi vardır (şişman, 2002: 3).

Her yöneticinin ilk sıradaki amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul müdürü bu rolü yerine getirirken, beraberinde çalışan insan ve sağladığı kaynaklardan uygun bir şekilde faydalanarak, öğrenciler için geçerli amaçları, araçları ve öğrenim süreçlerini saptayarak hedefe ulaşmaktadır (Taymaz, 2003: 57).

Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de,

okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu hedefler doğrultusunda yöneticiler (Tanrıöğen, 1998: 4);

1. Hedefleri ve politikaları geliştirmek,
2. Amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek,
3. İlerlemeyi izlemek, sorunları çözmek ve düzeni korumak,
4. Kaynakları sağlamak ve yönetmek
5. Kişisel ve meslekî gelişmeye uygun bir okul iklimi yaratmak
6. Okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi işgörülerini yerine getirmek durumundadır.

Okul yöneticileri; eğitim girişiminin esas değer ve ideallerini benimseyip ve bu değer ve idealleri davranışa geçirerek, okulun amaçları ile üyelerinin ihtiyaçlarını dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetimci olarak, okulda uyumlu insan ilişkileri kurup işlevsel bir atmosfer yaratarak, üstlük imajından liderlik imajına geçebilirler (Bursalıoğlu, 1994: 208).

Yapılan araştırmalar, liderin, onu izleyenlerin, örgütün ve ortamın özelliklerini liderliğin başlıca değişkenleri olarak ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bu duruma göre liderlik kişinin niteliği değil, bu değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiler sonucudur (Bursalıoğlu, 1994: 204).

Liderliği örgütün amaçları ve koşulları ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımı temel alındığında, farklı özelliklere sahip örgütler olarak okulların kendilerine özgü liderlik biçimleri ve davranışları gerektirdiği ortaya çıkmaktadır (Gümüşeli, 1996: 7). 1980'lerde yapılan etkili okul araştırmaları yöneticinin öğretim liderliği rolünü ön plana çıkarmıştır (Balcı, 2001: 18-19; Gökyer, 2004: 19).

1970'li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar ile ilgili yapılan araştırmalarla ön plana çıkan liderliğin okulun etkililiğinde önemli bir faktör olduğu görülmüş, söz konusu okulların yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek için birçok araştırma yapılmıştır (Şişman, 2004: 58). Etkili okul,

öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin uygun biçimde desteklendiği, uygun öğrenme çevresinin oluşturulduğu okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000: 36).

Etkili okul araştırmalarının sonucu olan öğretimsel liderlik, okul yönetiminde özel bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretimsel liderliği gerçekleştirmenin en etkili yollarından birisi ve en önemlisi yöneticilerin öğretimsel lider olarak yetiştirilmesi ve öğretimsel liderlik uygulamaları için gerekli ortamın yaratılmasıdır. Okul yöneticileri öğretimsel liderlik konusunda donanımlı hale geldiklerinde çağımızın koşullarına uygun etkili okulları yönetmeleri beklenmektedir (Aksoy, 2006: 20).

Okulun amaçlarına en üst düzeyde ulaşabilmesi iyi yönetilmesine ve bu nedenle okulları yönetecek okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak yetiştirilmesiyle yakından ilişkilidir (Aksoy, 2006: 20). Eğitim sisteminin etkili ve yeterli olarak amaçlarını gerçekleştirebilmesi önemli bir yönetim sorunudur ve yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar yüklemektedir. O halde yöneticiler hem yönetici hem de etkili lider davranışlarına sahip olmak zorundadırlar (Argon ve Mercan, 2009: 3).

Moorthy'e göre, öğretimsel liderliği ve yönetimi birbirinden ayırt etmek mümkün değildir. Okul yöneticisi iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider olması beklenemez. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmelidir. Öğretmen etkili bir okulda yönetilen astlardan biri olmayı istememektedir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirmektedir (Çelik, 1999: 43).

Okulda yönetici kritik bir liderlik pozisyonundadır; bu amaçla Fullan'ın 10 temel öneriyi geliştirdiği görülmektedir (Gökçer, 2004: 10):

1. Ayıbı dışı vurarak sadece “eğer” ifadesinden kaçın,
2. Büyük düşün, ancak aşırı plan yapma, aşırı yönetme,
3. Eğitim programı ve öğretime odaklan,

4. Okulun mesleksel kültürüne odaklan,
5. Risk almaktan korkma; korkusuzca uygula,
6. Astlarını güçlendir,
7. Araçlar ve değişme süreçlerinin her ikisi ile ilgili bir vizyon geliştir,
8. Ne yapmak gerektiğine karar ver,
9. İttifaklar kur,
10. Ne zaman dikkatli olacağını bil.

Öğretimsel liderlik, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin "öğrencilerin başarılı bir şekilde yetiştirilmesini sağlamak" olduğu gerçeğini hatırlamasıdır. "Bilgi toplumunda eğitim sisteminin tek yapabileceği, öğrencileri öğrenmeye hazırlamaktan ibaret olduğu" görüşü egemen olduğuna göre aslında okul da, yöneticisi de, öğretmeni de öğrencilerin öğrenmelerini sağlamak için vardır (Özden, 1998: 147).

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin bir diğer önemli görevi de öğretim sürecini yönetmesidir. Okul yöneticisinin zamanını odasının dışında, sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir (Özden, 1998: 147).

Okul yöneticilerinin okulu yönetmenin aslında eğitim programı ve öğretimi yönetme olduğunun farkında olarak öğretimsel lider olmak için sürekli kendilerini yetiştirip geliştirmeleri beklenir. Görevini yürütmekte olan yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerine uygun olarak düzenlenmiş hizmet içi eğitim programları ile geliştirilmeleri, göreve başlayacak olan yeni müdürlerin ise hizmet öncesi eğitim programları ile yetiştirilmeleri ile okulun amaçlarına ulaşarak etkili okul olması sağlanabilir (Aksoy, 2006: 20).

Öğretimsel liderlik yaklaşımı yalnızca okul örgütlerinde var olan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu nedenle, öğretim kurumlarında bu yaklaşıma olan ilgi artmaktadır. Öğretimsel liderlik yaklaşımının diğer liderlik yaklaşımlarından farkı öğrenci,

öğretmen ve öğretim programlarının yer aldığı öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkili olması ve okulda uyumlu bir öğretim ortamı oluşturmasıdır.

Günümüz koşullarında her şey hızla değişmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin bu değişimi en iyi şekilde takip eden liderler olmaları beklenir. Gelişen ve değişen dünyada okulların etkili okul olabilmeleri için yöneticilerinin öğretimsel lider olmaları artık önemli bir ihtiyaçtır. Etkili okulları yaratacak olanların öğretimsel liderler olduğu düşünülmektedir (Aksoy, 2006: 22).

Bu araştırma ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik nitel araştırmalardan biri olması nedeniyle önemli görülebilir.

Böyle bir çalışma Türkiye’de bu konuda var olan literatür boşluğunun doldurulmasında katkıda bulunabilecektir. Ayrıca sonraki araştırmalara kaynak oluşturabilecektir.

Öğretimsel liderlik eğitimle kazandırılabilen bir liderlik yaklaşımı olduğundan müdürlerin bu alanda yetiştirilmeleri sağlanabilir. Bu konuda hizmet içi eğitim çalışmaları düzenlenmesinde araştırma verilerinden yararlanılabilir.

Türkiye’de az sayıda olmasına rağmen okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Alanyazın taraması sonucunda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri üzerine yapılmış nitel araştırmaların sınırlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmada, ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Alt Problemler

1. Ortaöğretim okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik rollerinden Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ortaöğretim okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik rollerinden Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Ortaöğretim okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik rollerinden Olumlu Okul İklimi Geliştirme rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4. Sayıtlar

1. Okul müdürleri görelî olarak değişmekle beraber öğretimsel liderlik davranışı göstermektedirler.
2. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri görüşme sorularına verdikleri yanıtları yoluyla belirlenebilir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Malatya ili merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma bilgi toplama aracı olarak kullanılan müdürlerin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşme soruları ile sınırlıdır.
3. Araştırma öğretimsel liderlik davranış boyutlarından “Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme”, “Eğitim ve Öğretim Programını Yönetme” ve “Olumlu Okul İklimi Geliştirme” ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

Öğretimsel Liderlik: Genel olarak eğitim programı, akademik başarı ve öğretim süreçleri ile ilgili etkinlikleri merkeze alan okullara özgü bir liderlik yaklaşımıdır (Hallinger ve Murphy, 1987: 54).

Okul: Malatya İli Merkez ilçede bulunan ortaöğretim düzeyindeki resmi eğitim kurumlarıdır.

Okul Müdürü: Malatya İli Merkez İlçedeki ortaöğretim düzeyindeki okullarda görev yapan yöneticilerdir.

ÖSS: Öğrenci Seçme Sınavı

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

OGYE: Okul Gelişimi ve Yönetimi Ekibi

EFQM (European Foundation of Quality Management): Avrupa Kalite Yönetim Vakfı

SWOT: Üstünlükler (Strengths), Zayıflıklar (Weaknesses), Fırsatlar (Opportunities), Tehditler (Threats)

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan öğretimsel liderliği açıklamaya yönelik kuramsal bilgiler ile bu konuda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara değinilmektedir.

2.1. Kuramsal Bilgiler

Öğretimsel liderliğe ilişkin kuramsal bilgiler aşağıda öz olarak verilmiştir.

2.1.1. Liderlik

Lider, sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Başka bir tanım ise, liderin, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olduğunu belirtmektedir. Liderlik, sözlükte, bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamlarına da gelebilmektedir (TDK, 2000).

Eren'e göre insanlar gruplar halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. İnsanların belirli hedeflere ulaşmasını sağlamak için bu hedeflere ulaşmada onların barındırdıkları kişisel arzu ve gereksinimler ile çıkarlarının neler olduğunu takip etmek, bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, istek ve enerjilerini artırmak gerekir. Liderlik, tarihin her döneminde vardı ve insanlar gelecekte de lidere gereksinim duyacaklardır (Gürsun, 2007: 13).

Liderlikle ilgili betimlemelerde, genellikle liderlik ile lider arasında kesin bir ayırım yapılmamıştır. Halbuki lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış ve daha çok bir süreç olarak görülmektedir (Aydın, 1994: 238).

Alanyazında liderlikle ilgili farklı tanımlara yer verilmiştir. Bu tanımlar her ne kadar anlatım biçimi açısından farklılık gösterse de içerik olarak benzerlik göstermektedir. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir:

Koçel'e göre lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişi iken, liderlik belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Kaya, 2010: 33).

Liderlik aynı zamanda, hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci; yönetimde, gidişatta, işte ve düşüncede rehberlik etme, etkili olma; etkili bir yönetim; güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma; insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymişçesine uyum sağlama ve gereken ilgiyi göstermeye ikna etme; kendi kişisel kaygılarını bir kenara bırakarak grubun varlığı için önemli olan ortak hedefi izlemeye ikna etme olarak da tanımlanabilir (Lunenburg ve Ornstein,1996: 113).

Bass'ın yaptığı tanıma göre liderlik grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Çelik, 1999: 1).

Cook ve arkadaşları (1997) liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedir (Kaya, 2010: 33).

Bennis ve Nannus'a göre: Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Çelik, 1999: 1).

Yukarıdaki liderlik tanımları dışında değişik liderlik türleri, farklı liderlik tanımlarının yapılmasına yol açmıştır.

Katz ve Kahn'a göre, liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir kadronun özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak kullanılmıştır. Liderlik sözcüğüne ve temsil ettiği kavrama iki anlam yüklenmiştir. Bunlardan bir tanesi belirli bir role ve bu rolü oynayan kişiye ilişkin bulunmaktadır. Diğeri ise, bu roldeki kişinin değerlendirmesi olmaktadır (Konan, 2009: 6).

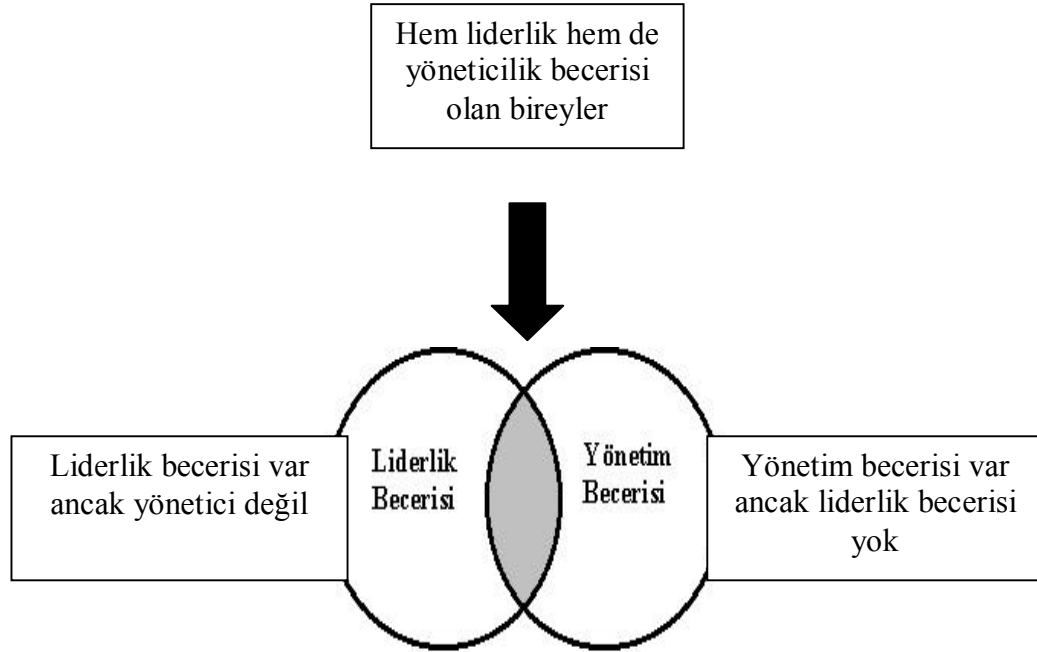
Fiedler ve diğerlerine göre, her şeyin ötesinde liderlik karşılıklı bir ilişkidir. Çok özel olarak, bir kişinin diğerleri üzerinde güç kullanmasını ve etkilemesini temel alan bir ilişkidir (Konan, 2009: 6).

2.1.2. Liderlik ve Yönetim

İlgili alanyazında yönetim ve liderlik kavramları ile yönetici ve lider kavramları değişik amaçlarla farklı anlamlar yüklenerek açıklanmaktadır. İşlevsel açıdan birbirine yakın olan bu kavramlar yüklendikleri anlamlar bakımından farklılık göstermektedir (Gümüseli, 1996: 10). Lider ve yöneticinin birbirinden farklı kavramlar olması gibi, yönetim ve liderlik de birbirinden farklı kavramlardır (Özdemir ve Sezgin, 2010: 269).

Yönetim ve liderlik arasındaki farklılık şöyle açıklanmaktadır; yönetimin özünde ussallık, kurallar, prosedürler, kontrol vb. değişkenler olmasına rağmen liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle baş etme, risk alma, duygusallık, etkileme gibi konular öne çıkmakta; esas itibariyle de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır (Şişman, 2002: 17).

Liderin, yöneticilik görevleri de vardır. Çünkü iyi bir liderin de işin detayları ile ilgilenmesi gerektiği durumlar olabilir. Bunun yanında liderliğin yeni yönetim anlayışındaki önemi gittikçe artmasına rağmen, asıl başarı yöneticilerin aynı zamanda iyi bir lider olmasında yatmaktadır (Cafoğlu, 1997: 45).



Şekil 1. Yönetim ve Liderlik Arasındaki İlişki

Özdemir ve Sezgin, 2010: 270

Liderliğin temelinde insan ve insan ilişkileri bulunması, liderlik ile ilgili en belirgin özelliklerden birisidir. Liderin gruptan gelmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını etkileme süreci içinde olması, örgüt amaçları yanında izleyenlerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olması gibi özellikler liderliğin temelinde insan merkezli bir uygulamanın olduğunu göstermektedir (Akgün, 2001: 13).

Yönetim ve liderlik arasındaki farklılık yönetici ve lider arasında farklı bazı özelliklerin olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Çizelge 1. Yönetici ile Liderin Bazı Ölçütler Açısından Karşılaştırılması

YÖNETİCİ	KARŞILAŞTIRMA ÖLÇÜTÜ	LİDER
Atama yoluyla	Bulunduğu konuma gelme biçimi	İzleyenlerin benimsemesi yoluyla
Örgütsel amacı gerçekleştirmek	Amacı	Daha çok bireysel gereksinimleri karşılamak
Bulunduğu konumun kendisine verdiği yasal güç (yetki)	Kullandığı gücün kaynağı	İzleyenlerin kendisine verdiği etkileme gücü
Varolan yapıyı ve prosedürü kullanır	Değişmeye karşı tutumu	Yeni yapı ve prosedürleri başlatır
Tepe yönetici konumunda genellikle bir tanedir	Örgüt içindeki sayısı	Birden çok olabilir

Bennis, 1995: 65-66'dan akt. Konan, 2009: 10

Çizelge 2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir	Yapıyı korumayla ilgilenir
Yönlendiricidir.	Yöneticidir
Konuşma metnini kendisi yazar	Yazılan konuşma metnini okur
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdüm

Starratt, 1995: 10'dan akt. Çelik, 1999: 3

2.1.3. Okul Yönetiminde Liderlik

Liderlik örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Bu gereksinim farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Okul örgütünde bu gereksinimi karşılama görevi okul yöneticilerine düşmektedir.

Etkili yöneticiler, planlama, örgütlenme, yönetme ve kontrol etmeden sorumludurlar (Sergiovanni, 2005: 24).

Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Bir okul yöneticisinde, yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç bir arada bulunmaktadır. Okul yöneticisinin formal bir lider olması bu üç gücü kullanmasına bağlıdır. Ancak bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin kullanılması da liderlik açısından önemlidir. Her okul yöneticisinin karizmatik güçleri kullanması mümkün değildir. Diğer bir deyişle her okul yöneticisi karizmatik lider olamaz. Buna karşılık okul yöneticisi liderlik güçlerinden uzmanlık gücünü kullanabilir. Okul yöneticisinin uzmanlık gücünü kullanması, eğitim yönetimi alanındaki uzmanlığına bağlıdır (Çelik, 1999: 6-7).

Okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce bir eğitimden geçirilmesi her geçen gün önem kazanmaktadır. Genel anlamda okul müdürlerinin lider olarak yetiştirilmektense yönetici olarak yetiştirildiği fark edilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticisi yetiştirme amacına yönelik programlarda da okul müdürü olacak adayların liderlik davranışlarının geliştirilmesi üzerinde pek durulmamaktadır.

Yönetim ve liderlik nasıl anlam açısından farklı kavramlarsa okul yöneticiliği ile eğitim-öğretim liderliği de birbirinden anlam açısından farklıdır. Lider, örgüt ortamına atamayla gelen üst durumundaki yönetici ile aynı anlama gelmez (Gümüşeli, 1996: 1). Liderlik statüsü kazanması sadece okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesine bağlıdır. Gerçek liderin gruptan geldiği genelde kabul edilmiş bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1994: 38).

Örgüt amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde izlenecek doğru politikayı çok iyi kavrayabilen, bu bilinç ve anlayışla, personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilen yönetici, aynı zamanda liderlik statüsünü de

kazanabilir. Mümkün olanı ve olmayanı birbirinden ayırt etme yeteneğine sahip olması lider yöneticinin en belirgin niteliklerinden birisidir (Aydın, 1993: 129).

Okul reformu ile ilgili alanyazın müdürlerin geleneksel yönetici rollerini genişletme ve öğretimsel lider olma ihtiyacını vurgulamaktadır (Graczewski, Knudson ve Holtzman, 2009: 72).

Klasik olarak bilinen dört yönetim işlevi (planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol etme) artık değişmiştir. Bununla ilgili beş yüzden fazla Illinois okul müdürünün katılımıyla yapılan araştırmada okul müdürlerinin başarılı olması için davranış, görev ve yetenekleriyle ilgili en hayati görevler şu Şekilde belirlenmiştir (Mc Ewan, 2000: 5):

1. Personel performansını değerlendirme
2. Personel ve öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturma
3. Yüksek mesleki standartları geliştirme
4. Vizyon, misyon ve hedefleri oluşturma ve sürdürme
5. Kişiler arası olumlu ilişkileri sürdürme
6. Görünür bir kişi olmayı sürdürme
7. Güvenli ve düzenli bir evre oluşturma
8. Bir okul gelişim planı oluşturma
9. Okul içi iletişim sistemleri kurma
10. Öğretim görevleri için adaylarla görüşme

Sonuç olarak, okul müdürlerinin etkili bir lider ve yönetici olmaları, özellikle de okul rgt açısından öğretimsel liderlik rol ve davranışlarını yerine getirmeleri okul örgütünün etkililiği açısından önemli görülmektedir (Akgün, 2001: 25).

2.1.4. Öğretimsel Liderliğin Tanımı

Lashwa'ya göre geçmişten günümüze kadar okul liderlerinin rollerinin incelenmesiyle, ilk yıllarda müdür “bürokratik idareci” olarak belirtilirken, sonraları “insani duyguları dikkate alan kolaylaştırıcı bir yönetici” olarak ifade edilmiştir. Bunu “öğretimsel lider” izlemiştir (Cerit, 2001: 39).

Okul yöneticileri açısından bakıldığında De Bevoise, öğretimsel liderliği, okul müdürünün, okuldaki öğrenci başarısını artırmak için, kendisinin gerçekleştirdiği ya da başkalarınınca gerçekleştirilmesini sağladığı davranışlar olarak tanımlamaktadır (Şişman, 2002: 58).

Öğretimsel liderlik kavramı, iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için daha çok benimsenecek öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma ortamının tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürülmesi etkinliklerini ifade etmektedir. Bu tanımlama, öğretimsel liderliğin geliştirme ve düzeltme odaklı olmanın yanı sıra diğer liderlik biçemlerine de karşı olduğunu göstermektedir (Çelik, 1999: 41).

Öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olması, öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliktir. Diğer bir ifadeyle, öğretimsel liderlik, öğrenciler, öğretmenler ve öğretim programlarından oluşan öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkili bir liderliktir (Gümüşeli, 1996: 9). Kısaca öğretimsel liderlik, esasen öğretim sürecine liderlik etmektir (Erdoğan, 2000: 165).

Öğretimsel liderlik, tamamen eğitimsel liderliğe paralel olarak geliştirilen bir liderlik biçemidir. Bu liderlik biçemi okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin klasik rol ve liderlik anlayışını köklü bir şekilde değişime uğratmıştır. Eski liderlik kuramlarında okul yöneticisinin birtakım yönetsel rolleri göz önündeyken, öğretimsel liderlikle öğretimi geliştirmeye ağırlık verilmeye başlanmıştır (Çelik, 1999: 183).

Öğretimsel liderlik eğitim programı, akademik başarı ve öğretim süreci ile ilgili etkinlikleri odak noktası olarak belirleyen, okullara özgü bir liderlik

yaklaşımıdır. Öğretimsel liderlik; okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme gibi üç temel boyuttan meydana gelmektedir (Hallinger ve Murphy, 1986: 4-61).

Öğretimsel liderlik okulun genel amaçlarını, öğretmen ihtiyaçlarını ve öğrencinin öğrenmesini bir araya getiren bir yapılandırıcı olarak da tanımlanabilir. (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2001'den akt. Bays ve Crockett, 2007: 144).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde öğretimsel liderlik, okul müdürünün, okulun amaçlarına ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmesinin gerektiği hem de okul çevresindeki insanları etkileyerek onlar aracılığı ile yerine getirilmesini sağladığı davranışlar olmaktadır (Şişman, 2002: 58-59). Aynı zaman da öğretimsel liderlik sadece okul müdürünün taşıması gereken bir nitelik değildir. Bu konuda öğretimle ilgili her birey (öğretmen, müdür yardımcısı, vb.) de öğretimsel lider olmalıdır.

Öğretimsel liderlik karizmatik bir liderlik değildir. Öğretimsel lider olabilmek çok önemli kişisel özelliklere sahip olmayı gerektirmez. Öğretimsel liderlik, öğretim üzerinde yoğunlaşan bir liderlik biçimidir. Bu nedenle böyle bir liderlik davranışı eğitim yoluyla kazanılabilir. Bu liderlik kuramı öğretimsel liderin eğitim yoluyla yetiştirilebileceğini savunmaktadır (Çelik, 1999: 184).

Öğretimsel liderlik kuramının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir (Çelik, 1999: 184-185):

1. Öğretimsel liderlik davranışının temelini, öğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. Öğretimsel lider var olan enerjisini okuldaki öğretimin gerçekleştirilmesi yönünde harcamaktadır.
2. Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Öğretimsel liderlik yaklaşımıyla beraber etkili okul araştırmaları hız kazanmış ve etkili okulun temelinde güçlü bir öğretimsel liderlik davranışının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. Öğretimsel liderlik diğer liderlik yaklaşımları içinde eğitimle ilgili olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır. Daha önceki geleneksel kuramlar ve 1980'li yıllardan sonra geliştirilen liderlik kuramları, eğitim örgütleri dışındaki örgütlerde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Öğretimsel liderlik kuramı ise tamamen okul örgütlerine dayalı olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır.
4. Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır. Öğretimsel liderlik, okul ve özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerinde odaklanırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde odaklanmaktadır.
5. Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir. Öğretimsel liderlik için önemli olan kişisel özelliklerden çok yetiştirme biçimidir. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı lisans üstü eğitim programlarında öğretimsel liderlik konusu yer almıştır.
6. Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açıkça tanımlar. Okulun temel misyonu öğrenciler için daha nitelikli bir eğitim vermektir. Öğretmenler arasında okulun misyonu ile ilgili görüşler ortaya çıktığında, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında toplamak zorlaşır. Öğretimsel liderlik kuramı ortak bir misyonu geliştirmeyi amaçlamaktadır.
7. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Öğretimsel liderin görevi, eğitim programlarının hazırlanması, öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapmaktır.
8. Öğretimsel lider, öğretimin kalite kontrolünden sorumludur. Öğretimin kalitesini en yüksek seviyede tutmaya çalışır. Öğretimsel liderlik kalite açısından değerlendirildiğinde, öğretimin kalitesini kontrol etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir.

2.1.5. Öğretimsel Liderlik Davranışları

Okulun amaç ve işlevlerinin bilincinde olmak, bunları işgörenler için yorumlamak, onlara anlatmak, öğretmenleri sınıfta ziyaret etmek ve onlara rehberlik yapıp destek vermek, öğretimin aksamaması için gerekli önlemleri almak bir öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin görevidir (Aksoy, 2006: 29).

Bir okul yöneticisinin bu liderlik alanında yeterli olabilmesi şu davranışları göstermesine bağlıdır (Gümüşeli, 2001: 10):

1. Okuldaki tüm ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak,
2. Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak,
3. Farklı öğrenci gereksinimleri ve öğretim yöntemlerine cevap verecek nitelikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının temin edilmesi ve oluşturulmasını sağlamak,
4. Düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştiren, öğrenme yaşantılarına uygulayan öğretimi teşvik etmek,
5. Öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçmek ve değerlendirmek,
6. Başarı ölçümünde farklı değerlendirme stratejilerini uygulamaya koymak için öğretmenlere destek olmak,
7. Müfredat ve öğretimin geliştirilmesi için başarının değerlendirilmesine yönelik elde edilen verilerden yararlanmak,
8. Eğitimle ilgili yeni teknolojileri takip etmek ve okulda kullanılmasını sağlamak,
9. Eğitime yardımcı ders dışı etkinliklerin öğretim programı ile bütünleşmesini sağlamak,
10. Okul vizyon ve misyonuyla tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plân ve programları hazırlamak ve uygulamak,
11. Yaşam boyu öğrenmeyi özendirmek ve bu konuda personele model olmak,
12. Okulu başarıya dönük şekilde örgütlemek,

13. Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak,
14. Kendisi de dâhil tüm çalışanların performansına yönelik yüksek beklenti kültürü oluşturmak,
15. Öğrenci ve çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek,
16. İlgililerin katılımıyla okul kültürü ve iklimini düzenli olarak değerlendirmek,
17. Karar almada mümkün olduğunca çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanmak,
18. Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamaktır.

2.1.6. Öğretimsel Liderin Özellikleri

Okuldaki öğretimi geliştirebilmek için bir öğretimsel liderin bazı özelliklere ve becerilere sahip olması gerekir.

Bu özellik ve beceriler, kişisel, yönetsel, mesleki özellik ve beceriler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Etkili öğretimsel liderlerin bu üç alandaki özellik ve becerilerini belirlemeye yönelik araştırmalarında Danley ve Burch, etkili öğretimsel liderin kişisel, yönetsel, mesleki özelliklerini ve becerilerini aşağıdaki gibi belirlemiştir (Aksoy, 2006: 32):

Etkili öğretimsel liderin kişisel özellik ve becerileri:

1. Öğretmen, öğrenci ve diğer personele gerçek bir ilgi ve anlayış gösterirler.
2. İyi bir mizah duygusuna sahiptirler ve arkadaşça davranırlar.
3. Kendilerine kolayca yaklaşılabilir.
4. Öğretmenlerin fikirlerini dinler ve onlardan yararlanırlar.
5. Kabul edilmeyen görüşlere neden gösterirler.
6. Açık tartışmaları desteklerler ve kabul ederler.
7. Kendi görüşlerini astlarına iletebilirler.

8. Doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik niteliklerine sahiptirler.
9. Astları ile ilişkilerinde statü farkı gözetmezler, onlara arkadaşça davranırlar.
10. Öğretmenlere ilişkin beklentilerinde gerçekçi ve esnekler.
11. Okulları ile gurur duyar ve bunu ifade ederler.

Öğretimsel lidere ait yönetsel özellik ve beceriler;

1. Öğretmenlerin devamını sağlamak için ders programlarını iyi ayarlarlar.
2. Öğretmenlerle doğrudan etkileşim için toplantılar düzenlerler.
3. Sorumluluğu eşit dağıtırlar.
4. Öğretmenlerin bilgi sahibi olmalarına özen gösterirler.
5. Öğretmenleri karar alma sürecine katarlar.
6. Politikaları yönetmede tutarlı ve kesindirler.
7. Doğru karar verebilmek için sürekli bilgi toplarlar.
8. Personele taraf tutmadan eşit davranırlar.
9. Öğretmenlerin yönetsel işlerle fazla uğraşmamalarını sağlarlar.
10. Sorular, sorunlar ve tartışmalarla derhal ilgilenirler.

Öğretimsel liderlere ilişkin mesleki özellik ve beceriler;

1. Toplumsal olaylar hakkında bilgi sahibidirler, güncelliklerini korurlar.
2. Öğretmenleri öğretim yöntemleri konusunda özgür bırakırlar.
3. Sınıfları düzenli olarak ziyaret ederler.
4. Öğretmenlere hizmet içi eğitim olanakları sağlarlar.
5. Öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri için güdüler ve kendi gizil güçlerini anlamalarına yardım ederler.
6. Yeni fikirleri denemeye çalışanları desteklerler.
7. Öğretime ve öğrencilere ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım ederler.
8. Olumlu pekiştiriciler verir, yapıcı eleştiriler de bulunurlar.
9. Kuramsal bilgilerini uygulamaya yansıtırlar.
10. Mesleğin ahlaki kurallarına uyarlar.

11. Diğer insanların değerlerine saygı gösterirler.

Okul yöneticisi esasen bir öğretimsel lider olarak okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Bir yönetici olmak ikinci planda yer almalıdır. Okul yöneticisi, asıl görevleri olan okulun amaçlarını yorumlamalı, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etmeli, onlara rehberlik yapmalı, destek olmalı, öğretimin kesintiye uğramaması için önlemler almalı ve onları denetleyip geliştirmelidir (Balcı 1992: 25). Bu özellikleri göstermesi ona öğretimsel liderlik statüsünü kazandırabilir.

2.1.7. Öğretimsel Liderliğin Davranış Boyutları

Öğretimsel liderlik davranış ve görevleri birçok araştırmaya konu olmuştur. Öğretimsel liderlik üzerine bir alanyazın değerlendirmesinde, Murphy (1990) öğrenme ve öğretmenin güçlü olduğu etkili okuldaki müdürlerin öğretimsel liderliği hem doğrudan hem de dolaylı olarak sergilediğini belirtmiştir. Bu müdürler paylaşımcı bir öğretimsel liderlikten ziyade geleneksel bir liderlik göstermelerine rağmen açıklama yaparken izlenimlerini 4 başlık altında vurgulamışlardır (Marks ve Printy, 2003: 373) :

1. Okul misyonu ve hedeflerini geliştirmek
2. Öğretimi, programı ve başarıyı eşgüdümleme, izleme ve değerlendirme
3. Öğrenme iklimi geliştirme
4. Olumlu çalışma iklimi yaratma.

1980'e kadar dağınık bir görünüm sergileyen öğretimsel liderlik davranış boyutları daha sonraki yıllarda yapılan çeşitli araştırmalarla genellikle şöyle belirlenmiştir (Çelik,1999; Gümüseli, 1996, 2001; Şişman,2002; Hallinger, 1985):

1. Okul vizyon ve misyonunun yönetimi
2. Okul programının yönetimi
3. Okul kadrosunun geliştirilmesi

4. Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi
5. Okul iklimi ve kültürünün yönetimi

Öğretimsel liderlik davranış boyutları ve alt boyutları bu araştırmada ele alındığı biçimde aşağıda açıklanmıştır:

2.1.7.1. Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme

Vizyon; geleceğe ilişkin bakış açısını ifade eder. Başka bir tanıma göre bir örgütün gelecekte alması beklenen durumdur (Özdemir, 2000: 37). Vizyon, bir okul için uzun dönemli bir strateji olup okulun gelecekte ulaşmayı hedeflediği yer ve durumun hayal ürünü olmayan inandırıcı resmidir. Misyon ise bir okulun gerçekleştirilmesi gereken temel görevidir (Şişman, 2002: 76).

Öğretimsel liderler hedef odaklıdır. Lider olarak okul için açık bir yön tayin edebilmeli ve diğerlerini başarıya ortak olmaları için motive edebilmelidir. Vizyon, hedefler ve misyon, okulun değişen çevresinde başarılı olmak isteyen müdürlerin kelime hazinelerinde mutlaka yer almıştır. (Hallinger, 2005: 224)

Okulun misyonunu belirleme bir okul yöneticisinin en önemli görevlerinden biridir. Okulun misyonunu tanımlama, okulun tümünde yapılan çeşitli etkinlikleri bir bütün olarak birbirine bağlayan paylaşılmış amaçlar duygusunu oluşturarak, bu vizyonu işgörenlere ve öğrencilere ifade etmeyi gerektirir (Hallinger ve Murpy, 1985: 221). Burada okul müdürünün yeteneği okul gereksinimlerini ortaya çıkarmak ve okul amaçlarını etkin bir biçimde izleyenlere iletmektir (İnandı ve Özkan, 2006: 127). Yazılı olarak belirtilse de belirtilmese de, açık ifade edilse de edilmese de misyon, okulun işleyişine yön vererek yol gösterir (Aydın, 1994: 189).

Öğretimsel lider, okulun kesin öğretim amaçlarını geliştirme ve bunların uygulanmasını yönetmekten sorumlu olan kişidir (Gümüşeli, 1996: 39).

Okulun vizyon ve misyonu okul yöneticisi tarafından açıkça tanımlanmalı; okul yöneticisi okulun vizyon ve misyonunun öğrenci, öğretmen, veliler ve toplum tarafından paylaşılmasını da sağlamalıdır (Şişman, 2002: 76-77). Liderin birlikte olduğu insanları etkileyebilmesi ve eyleme geçirebilmesi için, her şeyden önce onlara bir yön tayin etmesi ve bazı hedefler göstermesi gerekir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin de okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir strateji belirleyerek okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun örgüt üyelerince paylaşılmasına öncülük etmesi gerekir (Şişman, 2002: 76).

Öğretimsel lider; okulun misyonunu açıkça tanımlar. Öğrenciler için daha nitelikli bir eğitim vermek okulun temel misyonudur. Öğretmenler arasında okulun misyonuna ilişkin farklı bakış açıları olduğu zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında birleştirmek güçleşir. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak bir misyonun geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Çelik, 1999: 185).

2.1.7.1.1. Okulun Amaçlarını Açıklama

Bütün eğitsel etkinliklerde olduğu gibi eğitim kurumları olan okulların da ulaşmak istediği belirli amaçlarının olması gerekmektedir. Okulun amaçları, okulun gerçekleştirmek istediği vizyonu kapsamalıdır. Okullar belirli amaçları olması gereken bir örgüttür. Amaç belirlemeden yapılacak etkinlikler karanlıkta yön bulmaya benzer. Okul amaçlarının belirlenmesinde benimsenen eğitim felsefesi, okulun içinde yer aldığı toplumun beklenti ve eğilimleri, sosyal yapısı, sahip olunan kaynaklar vb. bazı belirleyiciler vardır. Okul yöneticileri amaç belirlemede bunları dikkate almalıdırlar (Şişman, 2002: 77-78).

Okul yöneticilerinin okul amaçlarının okulla ilgili kişi ve kurumlara duyurulması için etkili bir halkla ilişkiler sistemi kurmaları faydalı olabilir. Çünkü halkla ilişkilerin amacı çevreyle kurumun amaçları yönünde bilgilendirici bir iletişim ortamı oluşturup bu iletişim ortamının işlerliğini sağlamaktır. Böylece okulla ilgili olanların okulun amaçları konusunda bilgi sahibi olması, bunları benimsemesi ve desteklemesi, bu desteğin sürdürülmesi ve yoğunlaştırılması başarılabilir (Açıkalın,

1994: 139). Paylaşılan ortak amaçlar, okul kadrosu arasında birlik ve beraberliği sağlamak, onların kendilerini okulun işleyen bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır (Şişman, 2002: 80).

2.1.7.1.2. Okulun Amaçlarını Geliştirme

Okulun amaçlarını belirlemek yalnız başına bir işe yaramaz, bunun yanında bu amaçları uygulamaya yansıtmak gerekir. Araştırmalara göre öğretim yönünden etkili okullar net bir biçimde tanımlanmış ve öğrenci başarısı üzerinde yoğunlaşan eğitsel amaçlara sahip olmakla beraber aynı zamanda bu söz konusu amaçlar, okul toplumunu oluşturan üyelerce paylaşılıp uygulanmaktadır (Şişman 2002: 80-81).

Amaçları açıklamada farklı iletişim şekillerinden yararlanılabilir. Bunların başlıcaları: amaç demeçleri, işgören bültenleri, yönetici gazetelerindeki makaleler, eğitim ve işgören toplantıları, işgören sohbetleridir (Hallinger ve Murphy, 1985: 222). Ayrıca öğrenci meclisi toplantıları, televizyon programları, haftalık öğretmen bültenleri vb. amaçların açıklanmasında önemli fırsatlar olarak görülebilir (Mc Ewan, 2000: 7).

2.1.7.2. Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme

Okul programının işleyişinin yönetimi, okulda okul yöneticisinin varlık nedenlerinden biri ve en önemlisidir. Öğretimsel liderlik de esas itibarıyla yöneticinin, okul programına ve öğretim- öğrenme sürecine liderlik etmesidir (Şişman, 2002: 83).

Eğitim örgütünün var oluş nedeni ve tek amacı, eğitimin amaçlarına göre öğrenci yetiştirmektir. Okulun eğitim programı ise öğrencinin yetiştirilme şeklini belirler. Eğitim programı bir bakıma okulun üretim plânıdır. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında eğitim programı ve öğretimi yönetmek demektir (Başaran, 1994: 81).

Eğitim ve ğretim programının yönetimi; öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi, programlar arasında eşgüdümün sağlanması, ğrenci gelişimini sağlama işlevlerinin tamamını kapsamaktadır (Tıkır, 2005: 31).

2.1.7.2.1. ğretimi Denetleme ve Değerlendirme

ğretimi denetleme ve değerlendirme, ğretim programını eşgüdümleme ve ğrenci başarısını izleme öğretimsel liderliğin özel işlevleridir. (Cavazos, 1999: 16)

ğretimsel liderliğin denetleme ve değerlendirme boyutu, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için çok önemlidir. Öğretim sürecinin denetimi okulun amaçlarına ne derece ulaşıldığının bir göstergesidir. Bu nedenle okul yöneticisi okulun amaçlarının sınıfa yansımısını sağlamalı ve uygulanması konusunda gereken çalışmaları yapmalıdır. Denetim ve değerlendirme yapmadan etkinliklerin başarılı olma düzeylerini belirlemek olanaksızdır. Denetim; uygulamalar ile plan, program ve ilkeleri karşılaştırarak sapma ve hataları belirleme, zamanında ve yerinde durdurma, nedenlerini araştırma, giderici ve düzeltici önlemleri alma, önerilerde bulunma, yol gösterme, nlem ve uygulamaları izleme ve sonuçları hakkında hükme varmadır (Taymaz, 2003: 51).

Eğitim ve öğretimin denetlenmesi sonucunda elde edilecek bilgiler ğretmen gelişimine de büyük lde katkı sağlayacaktır.

Etkili yöneticiler için sorunun temelinde ne yattığını öğrenmenin tek yolu o ortamda bulunmaktır. Etkili okul müdürlerinden Gary Catalini'nin söylediği gibi aslolan sınıftır ve onun nabzını tutmak için mutlaka sınıfta bulunmak gerekir (Mc Ewan, 1994: 38'den akt. Gümüşeli, 1996: 42).

Açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, denetleme ve değerlendirme etkinliklerinin okul müdürü için bir öğrenme ortamı sağladığı söylenebilir (Gümüşeli, 1996: 42).

2.1.7.2.2. Eğitim Programını Eşgüdümleme

Eğitim etkinliklerinin iş bölümünü yapmada okul yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi etkinlikler arasında eşgüdümü sağlamaktır (Gezici, 2007: 76). Eşgüdüm genel olarak iki biçimde yapılır. Birincisi öğretmenlerin yaptıkları planlar arasındaki eşgüdümdür. Bu eşgüdüm aynı dersi okutan öğretmenlerin yapacağı toplantılarda sağlanabilir. İkinci tür eşgüdüm ise aynı sınıfı okutan öğretmenlerin yaptıkları planlar arasındaki eşgüdümdür (Başaran, 1994: 331).

Okulun ve okul programının başarısı, okul içindeki çeşitli programların birbirleriyle uyumlu olmasına ve programlar arası eşgüdümün sağlanmasına bağlıdır. Başarılı okullardaki yöneticiler, sınıf ve kademeler arasında program yönünden eşgüdümde önemli rol oynamakta ve öğretmenler arasında büyük ölçüde etkileşimin olmasını teşvik etmektedirler (Şişman, 2002: 85-86).

2.1.7.2.3. Öğrenci Başarısını İzleme

Okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmak için okulun başarı durumunu, öğrencilerin performansını sürekli takip etmeli, değerlendirmeli ve bu yönde gerekli önlemleri almalıdır (Akdağ, 2009: 47)

Eğitim yöneticileri, öğretim lideri olarak ayrıca standardize edilmiş objektif testleri kullanarak öğrenci ilerlemesini izlemelidir. Bu testler yardımıyla programlama ve öğrenci yetersizlikleri belirlenir, öğretim programında yapılan değişikliklerin sonuçları değerlendirilir ve öğrencilerin sınıfları karşılaştırılır. Yöneticiler bu testlerin sonuçlarını öğretmenlerin tümüyle, aynı sınıfa ders veren öğretmenlerle veya her bir öğretmenle ayrı ayrı tartışırlar. Test sonuçlarını özet biçimde tanımlayan yorumlayıcı analizler yaparak öğretmenlere verirler. Ayrıca amaçları belirlemede, eğitim programını ve öğretimi değerlendirmede, okul amaçlarına yönelik ilerlemeyi ölçmede yine bu test sonuçlarından yararlanırlar (Hallinger ve Murpy, 1985: 223).

Okul yöneticisinin öncelikli amacı, öğrenci başarısını arttırmaktır. Bir öğretimsel liderin öğrenci başarısını arttırmak için şunları yapması gerekir (Özden, 1998: 146):

1. Okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmalı,
2. Öğrenci başarısını ön plâna çıkarmalı,
3. Öğretim plânlarında bütünlük sağlamalı,
4. Öğrenmeyi engelleyen disiplinsizlikleri yok etmelidir.

2.1.7.3. Olumlu Okul İklimi Geliştirme

Bu boyutta, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme gibi davranışlar yer alır.

2.1.7.3.1. Öğretim Zamanını Koruma

Planlı yapılan eğitimde, eğitimin süresini oluşturan her dakikanın yeri ve önemi vardır. Bu süre içerisinde öğrencinin kaçıracağı bir öğretim etkinliği onun gerçekleştireceği öğrenim yaşantılarının eksik olmasına yol açar (Başaran, 1994: 104).

Okul müdürünün, öğretim zamanının yeni becerilerin ve kavramların öğrenilmesinde kullanılıp kullanılmadığını öğrenmek için sınıfları ziyaret etmesi okul müdürlerinin öğretim zamanını iyi kullanma ile ilgili davranışını oluşturmaktadır (Akgün, 2001: 36).

Öğretmenlerin derse geç girmeleri, teneffüs sürelerinin yetersizliğinden dolayı öğrencilerin derse geç kalmaları, ders esnasındaki veli ziyaretleri, okul

idaresinin isteğiyle yapılan kesintiler öğretim zamanını kısıtlayan önemli etkenlerdir (Özyurt, 2007: 34).

Sınıftaki öğrenme zamanının kesilmesini sınırlayan politikaları (Ders arası yapılan anonslar, geç kalan öğrencilerin sınıfa girmesi, okul idaresinden gelen ricalarla öğretimin kısa sürelerle durdurulması vb.) başarı ile yürüten müdürler öğretim için kullanılan zamanı ve buna bağlı olarak da öğrenci başarısını arttırabilirler (Hallinger ve Murphy, 1985: 223).

2.1.7.3.2. Varlığını Hissettirme

Öğretimsel lider okula geldiğinde odasına kapanmamalıdır. Okul koridorlarında bulunmalı, öğrenci ve öğretmenlerle sürekli iletişim içinde olmalıdır. Okul müdürü, bir okulda öğrenciler üzerinde en fazla etkili olan kişidir. Okul müdürünün sürekli kendileriyle etkileşim içinde olması ve öğrencilere olumlu ve olumsuz davranışlarını şahsen söylemesi öğretmenlerin yaratacağı etkiden çok daha fazla etki yaratacaktır (Kaya, 2008: 37).

Yöneticilerin okul kampüsü, koridor ve sınıflarda sık sık görünmesi, onlara öğretmenler ve öğrenciler ile etkileşim içerisinde olma olanağı sağlar. Bu biçimdeki informal etkileşim yöneticilere öğretmen ve öğrenci ihtiyaçları hakkında çok önemli bilgiler sağlar (Gümüseli, 1996: 54).

Öğretmen ve yöneticileri okul örgütünün verimli olabilmesi için sürekli iletişim halinde olmalıdır. Çünkü öğretmenlerin görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirebilmeleri yöneticiler tarafından iletilen mesajların doğru bir şekilde anlaşılmasına bağlıdır.

2.1.7.3.3. Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme

Yöneticiler, öğretmenleri çalışmalarıyla bağlantılı olarak ödüllendiren, onaylayan bir çalışma ortamı yaratmalıdır (İnceler, 2005: 55).

Okul iklimini oluşturma kategorisinde, müdür dolaylı etkinliklere dahil edilir. Müdür öğrenciyi ve öğretmeni ödüllendirme konusunda açık ve net amaçlar ortaya koyarak öğrenci ve öğretmen davranışlarını etkiler. (Cavazos, 1999: 16)

Öğretmenleri çabalarından dolayı övme, takdir etme öğretmen üzerinde olumlu bir etki yaratır. İşgörenleri etkilemek isteyen bir yöneticinin onlara inandırıcı ödüller sağlaması gerekir. Her örgütün kendine özgü bir ödül sistemi vardır. Yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi ödüller yöneticiler tarafından öğretmenleri etkilemede kullanılabilir önemli özendirme araçlarıdır (Aydın, 1994: 276).

Başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların morali ve motivasyonu açısından ödüllendirilen başarılar önemlidir. Bir okulda öğretmenlerce bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okulla bütünleşmeleri yönünden önemlidir (Şişman, 2002: 101).

2.1.7.3.4. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama

Mckenzie'ye göre okul yöneticileri, geliştirme sürecinde aşağıdaki özellikleri dikkate alabildikleri ölçüde etkililiği sağlayabileceklerdir (Can, 2004: 110):

1. Geliştirme, inceleme ve uygulama eylemlerinden oluşan öğrenmeyi kapsamalıdır.
2. Öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına karşılık vermelidir.
3. Çalışana gelişimsel bir aşama için yardımda bulunmalıdır.
4. Geliştirme, öğretmenleri sürekli yeni şeyler üretmeye esinlendirmelidir.
5. Değişimi ve adaptasyonu sunmalıdır.
6. Öğretmenin istekliliğini, hevesini, merakını birleştirmelidir.
7. Çalışanların endişelerini, korkularını ve duygularını göz önünde tutmalıdır.
8. Öğretmenlerin görüş açılarını birleştirmelidir.

Yeniliklerle donanımını kuvvetlendiren işgören, okulun kaliteli hizmet sunmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, öğretimsel lider olarak müdür, öğretmenlerin yeniliklere ulaşmasına yardımcı olmalıdır (Çelebi, 2009: 43).

2.1.7.3.5. Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama

Açıkça tanımlanmış yüksek standartlar, öğrenmeyi artırmak için gerekli olan yüksek beklentileri güçlendirir. Yüksek standartlar aynı zamanda daha fazla sayıda öğrencinin temel becerileri iyice öğrenmesi beklendiğinde geliştirilir (Hallinger ve Murphy, 1985: 224).

Etkili sınıf ve okullarda bütün öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturulur. Bu beklentiler okul politikaları arasında yer alır ve okul süresi içinde yetişkinlerin davranışlarına yansır (Hallinger ve Murphy, 1986: 6).

Okul yöneticilerinin, öğretim lideri olarak akademik standartlar oluşturup, geliştirme ve uygulamaya yönelik görevleri söz konusudur. Okul için yüksek beklentileri bu standartları geliştirme ve uygulama biçimleri okulun içinde bulunduğu çevrenin sosyoekonomik yapısından ve dolayısıyla çevrenin okuldan beklentilerinden etkilenebilir (Hallinger ve Murphy, 1987: 198). Öğretim liderinin akademik standartları ve beklentileri geliştirme ve uygulama sırasında öğretmenler, öğrenciler, aileler diğer öğretim kurumları ve meslek örgütleri ile etkileşim içinde olması gerekir (Gümüşeli, 1996: 57).

2.1.7.3.6. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme

Öğrenciler, her şeyden önce başarılarının sınıf ve okul ortamında tanınmasını, bilinmesini ve ödüllendirilmesini bekler. Okul yöneticisi başarılı olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamında öğrenciler ve öğretmenler tarafından tanınmasını, böylece başarılı olan öğrencilerin diğerleri için rol modeli olmasını sağlayabilir (Şişman, 2002: 94).

Okul müdürünün, üstün başarı gösteren öğrencilere okulun onur tablosunda yer vererek onları ödüllendirmesi, öğrencileri çalışmalarından ve davranışlarından dolayı ödüllendirmek için toplantılardan yararlanması ve başarılı öğrencileri yaptıkları çalışmalar ile birlikte makamına kabul ederek başarılarını kutlaması okul müdürlerinin başarıyı kutlama ve ödüllendirme ile ilgili davranışlarını oluşturmaktadır (Akgün, 2001: 38).

Programdaki ğrenci başarısı okulların var olma nedenidir (Ruebling, vd., 2004: 243). Bu nedenle okul müdürleri bu konuda hassas davranmalı ve öğrencileri öğrenmeye özendirmeye önem vermelidir.

Yöneticilerin ğretimsel liderlik rolleri, davranışları ve yeterlilikleriyle ilgili yapılan araştırmalarda okulun vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenip açıklanması; ğretim için gerekli kaynakların sağlanması; programın ve öğretimin eşgüdümü, yönetimi, denetimi, değerlendirilmesi; ğretim kadrosunun değerlendirilmesi, geliştirilmesi; örgüt yeleri ile iletişim kurulması; düzenli öğrenme-öğretme iklimi oluşturulması; evre desteğinin sağlanması vb. zerinde durulan başlıca boyutlardır (Aksoy, 2006: 49).

Bu araştırmada aşağıdaki davranış boyutları değerlendirilecektir:

- a. Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme
- b. Eğitim programı ve ğretimi yönetme
- c. Olumlu okul iklimi geliştirme.

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde öğretimsel liderlikle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Gümüşeli (1996) tarafından yapılan “**İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**” adlı doçentlik tezinde, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini ne derece gerçekleştirdiklerini belirlemek ve bu görevleri yerine getirirken kişisel özellikleri ile örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul İlindeki 602 resmi ilköğretim okulu oluştururken araştırmanın örnekleme bu okullar arasından 110 ilköğretim okulu olarak belirlenmiştir. Araştırmaya okul müdürleri ve öğretmenler olmak üzere toplam 299 kişinin katılımı sağlanmış ve veriler anket uygulaması sonucunda elde edilmiştir. Anket formunun geliştirilmesinde Hallinger (1985) tarafından geliştirilen ve öğretim liderliği araştırmalarında sıkça kullanılan ve kısa adı PIMRS olan aracın kullanılması uygun görülmüştür. Söz konusu anket Türkçeye çevrilmiş, Türk Eğitim Sistemine göre ankette düzenlemeler yapıldıktan sonra uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarında müdür algılarına göre; okul müdürleri; öğretim liderliği görevlerinden okulun amaçlarını açıklama, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere dört görevi her zaman yaptıkları görüşündedirler. Buna karşılık müdürler; amaçları geliştirme, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci ilerlemesini izleme, öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulamadan oluşan görevleri çoğu zaman yerine getirdikleri görüşündedirler. Bu araştırmanın bulgularına göre; okul müdürlerinin kendilerini öğretim liderliği alanında yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin okulun amaçlarını geliştirme, açıklama, eğitim programını eşgüdümleme, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerini çoğunlukla yerine getirdiklerini; buna karşın öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğrenci başarısını izleme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevlerini ise ara sıra yaptıklarını algılamışlardır.

Akgün (2001), **“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği”** adlı doktora tezinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin davranışlarının neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu 10 ilköğretim okulu müdürü ve 10 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda:

1. “Öğretim Liderliği davranış boyutlarından Okulun Misyonunu Tanıma boyutuna ilişkin olarak:

a. Okul müdürlerinin, Okulun Amaçlarını Geliştirmede; öncelikli görevlerinin okulun amaçlarını Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek olduğu; öğretmenlerin bölgesel ve yerel özelliklerle ilgili amaçlar belirlemesi konusunda herhangi bir çalışmalarının olmadığı, asıl görevlerinin ilköğretimin amaçları doğrultusunda öğrencileri yetiştirmek olduğu; bölgesel ve yerel özelliklerle ilgili çalışmalarının daha çok öğrencilerin geldikleri sosyokültürel çevre ile ilişkilendirdiklerini bu yönde öğretmenleri teşvik ettikleri ve teşvik etmelerine rağmen yetersiz oldukları belirlenmiştir. Yine okul müdürlerinin; öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak üst düzeyde amaç belirlemedikleri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğrenci başarısını artırmaya yönelik çalışmalar, hayata hazırlayıcı yeni amaçlar belirleme ile ilgili bir çalışmalarının olmadığı; bunun dışında amaçları geliştirici etkinliklere yer verdikleri ve yine bu yönde öğretmenleri teşvik ettikleri tespit edilmiştir.

b. Okul müdürlerinin; Okulların Amaçlarını Açıklamada; öğretmenlere, öğrencilerine, velilere ve çalışan personele açıkladıkları; okulun amaçlarını, öğretmenlere sohbet ve kurul toplantılarında, velilere okul aile birliği toplantılarında, törenlerde ve veli-öğretmen görüşmelerinde, öğrencilere ise öğretmenler vasıtasıyla açıkladıkları belirlenmiştir.

2. Öğretim Liderliği Davranış Boyutlarından Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme boyutuna ilişkin olarak;

a. Okul müdürlerinin; Öğretimi Denetleme ve Değerlendirmede; mevzuata uygun olarak gözlem yaptıkları; değerlendirmede okulun amaçlarını ölçüt aldıkları; değerlendirmede öğrencilerin yapmış olduğu ödev ve diğer çalışmaların dikkate alınmadığı; öğretmenlerin değerlendirilmesinde onların belirgin güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri ve bunları sicil raporlarına yazdıkları yine sicil raporlarında öğretmenlerin zayıf yönlerini çok az vurguladıkları; toplantı ve karşılıklı görüşmelerde gözlem sonrası öğretmenlere bilgi verdikleri tespit edilmiştir.

b. Okul müdürlerinin, Eğitim Programını Koordine Etmede; eğitim programının okulda uygulanması sırasında koordinasyonu sağladıkları; okulda uygulanan programın etkililiği ile ilgili karar verirken okulda yapılan sınav sonuçlarından yararlandıkları; ders içi ve ders dışı eğitim etkinliklerinin amaçlarla tutarlı olmasını sağlamaya çalıştıkları; eğitim programlarına uygun olarak yıllık planların yapıldığı bu planların incelendiği ve bu planlara uygun olarak öğretim etkinliklerinin yürütüldüğünü kontrol ettikleri; materyallerin incelenmesi ve seçiminde aktif olarak katılmadıkları bu görevi öğretmenlere bıraktıkları sonucuna ulaşılmıştır.

c. Okul müdürlerinin, Öğrenci Başarısını İzlemede; öğrencilerin okulun amaçları doğrultusunda ne ölçüde ilerleme gösterdiklerini belirlemek için sınav sonuçlarından çok az yararlandıkları; öğrencilerin başarıları hakkında öğretmenlerle konuşma yaptıkları; okuldaki eğitim etkinliklerinin başarıları hakkında öğretmen ve öğrencilere bilgi verdikleri; özel eğitime ihtiyaç duyan

öğrencileri belirledikleri ancak onlarla ilgili gerekli önlemleri alamadıkları; öğrenme yetersizliği olan çocuklar için belli etkinlikler düzenledikleri ve öğretmenleri teşvik ettikleri; özel yeteneğe sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesinde herhangi bir çalışmalarının olmadığı ancak öğretmenleri teşvik ettikleri belirlenmiştir.

3. Öğretim Liderliği Davranış boyutlarında Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme boyutuna ilişkin olarak;

a. Okul müdürlerinin, Öğretim Zamanını Koruma konusunda; ders zamanında eğitim ve öğretim faaliyetlerini kesecek bir davranışta bulunmadıkları; öğretim zamanının etkili olarak kullanılmasını yeterince kontrol edemedikleri belirlenmiştir.

b. Okul müdürlerinin, Varlığını Hissettirmesi konusunda; ders dışı zamanlarda öğrenci ve öğretmenlerin görüşme isteklerini kabul ettikleri ancak görüşmek için sınıf ziyaretlerini çok az yerine getirdikleri; ders dışı eğitim etkinliklerine katıldıkları; derslerin boş geçmesini önledikleri tespit edilmiştir. Varlığını hissettirme ile ilgili olarak; okul müdürlerinin, varlığını daha çok davranışları ile hissettirdikleri, makam odasının dışında okulun her yerinde görünür kişi oldukları, öğretmenlerin okul müdürünü kabullenmesinin önemli olduğunu ve diktatör bir anlayışta olmadıkları yönünde okul müdürleri ve öğretmenlerin görüş birliği içinde oldukları tespit edilmiştir.

c. Okul müdürlerinin, Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme konusunda; öğretmenlerin gösterdiği çaba ve başarıları çevreye açıkladıkları ve övdükleri; öğretmenlerin başarılarını özlük dosyalarına işleme davranışını çok az yerine getirdikleri; öğretmenlerin özel çabalarını ödüllendirdikleri saptanmıştır.

d. Okul müdürlerinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlamada; öğretmenleri mesleki gelişim olanaklarından haberdar ettikleri; hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmadıkları ancak bu konuda öğretmenleri teşvik ettikleri; öğretmenlere kaynak sağlamak için çaba sarf ettikleri ancak kaynak

kişi olarak yeterli davranışı gösteremedikleri; öğretim konusunda öğretmenlerle görüşmeye zaman ayırdıkları; yeterince hizmet-içi eğitim etkinliklerine katılmadıkları tespit edilmiştir.

e. Okul müdürlerinin, Akademik Standartlar Geliştirme Ve Uygulamada; öğrencilerin başarı düzeylerini belirlemek için belirli standartlar belirlemedikleri ve öğrencilerin beklentilerinin belirlenmesi davranışını yeterince yapmadıkları; öğretmenleri derse zamanında başlamaya ve ders süresince öğretim etkinliklerinde bulunmaya teşvik ettikleri ve okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri destekledikleri belirlenmiştir.

f. Okul müdürlerinin, Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme; öğrenci başarılarını ödüllendirdikleri; öğrencilerin başarılarından velileri haberdar etme davranışını yeterince yerine getirmedikleri saptanmıştır.

g. İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin; okul müdürlerinin, öğretimsel liderliğe ilişkin gösterdikleri davranışlarla ilgili görüşler arasında genellikle fikir birliği içinde oldukları tespit edilmiştir. Ancak, “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” boyutunda belli görev boyutlarına ilişkin davranışlarda farklı görüşler belirtmişlerdir. Bunlar:

a. “Varlığını Hissettirme” görev boyutu içerisinde; okul müdürleri görüşmeye zaman ayırdıklarını ve görüşmek için sınıfları ziyaret ettiklerini ifade ederken; öğretmenler, bu tür etkinliklerde okul müdürlerinin yetersiz olduklarını belirtmişlerdir.

b. “Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Sağlama” görev boyutu içerisinde; okul müdürleri, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmadıklarını belirtirken, öğretmenler, okul müdürlerinin bu tür etkinlikleri yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

c. “Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama” görev boyutu içerisinde; okul müdürleri ve öğretmenlerin, “öğrencilerin başarı düzeylerinin belirlenmesinde standart koyma” etkinliklerinde okul

müdürlerinin yeterli olduğu yönünde görüş birliği içinde oldukları ve bu tür etkinliklerin yapıldığını belirtirken; “öğrencilerin beklentilerinin belirlenmesi” etkinliklerinde okul müdürlerinin, bu tür davranışları gösterdiklerini belirtirken; öğretmenler, okul müdürlerinin yetersiz olduklarını ve bu tür davranışları kendilerinin yaptıklarını ve okul müdürlerine bu konularda danışmanlık yaptıklarını belirtmişlerdir.

4. Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, özel ilköğretim okullarının;

a. “Öğrenci Başarısını İzleme” görev boyutu içerisinde; özel eğitimle ilgili etkinliklerde yetersiz oldukları,

b. “Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme” görev boyutu içerisinde; ödüllendirme etkinliklerinde, “Öğretmenlerin Mesleki Gelişmelerini Sağlama” görev boyutu içerisinde; kaynak sağlayıcı ve kaynak kişi olarak okul müdürü davranışlarında ve “Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme” görev boyutu içerisinde; velilerle ilişki kurma etkinliklerinde özel ilköğretim okulu müdürlerinin daha yeterli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin çoğunlukla görüş birliği içinde olarak; okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını genellikle gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Hilton (2004), “**Öğrenci Algılarına Göre Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Yerine Getirme Dereceleri**” adlı yüksek lisans tezinde lise son sınıf öğrencilerinin algılarına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını yerine getirme derecelerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Tarama modelindeki bu araştırma İstanbul ilinin Şişli ilçesinde 364 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri SPSS programıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre

1. Öğrencilerin, okul müdürünün öğretim liderliği görevlerinden Okulun Misyonunu Tanımlama boyutunda yer alan *okulun amaçlarının geliştirilmesi ve okulun amaçlarının açıklanması* görevlerini ara sıra yerine getirdiklerini algıladıkları tespit edilmiştir.
2. Öğrencilerin, okul müdürünün öğretim liderliği görevlerinden Eğitim Programları ve Öğretimi Yönetme boyutunda yer alan *eğitim programlarını eşgüdümleme* görevini ara sıra, *öğrenci ilerlemesini izleme* görevini az olarak, *öğretimi denetleme ve değerlendirme* görevini ara sıra yerine getirdiklerini algıladıkları saptanmıştır.
3. Öğrencilerin, okul müdürünün görevlerinden Olumlu Öğrenme İklimi ve Kültürü Geliştirme boyutunda yer alan *ulaşılabilir olma, öğretim zamanını koruma ve öğrencileri öğrenmeye özendirme* görevini ara sıra yerine getirdiklerini algıladıkları saptanmıştır.
4. Cinsiyet farkına göre öğrenci algılarının farklılığına bakıldığında; okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini yerine getirme dereceleri sekiz davranış grubundan ikisinde farklılık tespit edilmiş, ulaşılabilir olma ve öğretim zamanını koruma konularında kız öğrencilerin okul müdürleri hakkındaki fikirleri erkek öğrencilere göre anlamlı bir farkla olumlu bulunmuştur.
5. Okul türüne göre öğrenci algılarının farklılığına bakıldığında; Anadolu lisesi okul müdürlerinin tüm alanlarda öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme dereceleri Genel Lise ve Endüstri Meslek Liselerine göre daha başarılı bulunmuştur.

Aksoy (2006), “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın İli Örneği)**” adlı yüksek lisans tezinde Aydın il merkezinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini, öğretmen görüşleri açısından belirlemeyi amaçlamıştır. “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” adlı anket 30 yönetici ve 358 öğretmene uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması rolüne sahip olma düzeyleri konusunda en üst düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun genel amaçlarını, öğretmen ve öğrencilere açıklamadır. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda en alt düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanmadır.

İlköğretim Okulu yöneticilerinin eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme öğretimsel liderlik rolüne ilişkin her zaman yerine getirdikleri roller olarak; derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlaması bulunmuştur. Buna karşılık; okul yöneticisinin sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme boyutundaki öğretimsel liderlik rolünü diğer rollere göre daha alt düzeyde gerçekleştirilen bir rol olarak bulunmuştur.

İlköğretim okulu yöneticilerinin düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma öğretimsel liderlik rolü boyutuna ilişkin her zaman yerine getirdikleri rol olarak, öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlaması olarak belirtmişlerdir.

Demiral (2007), “**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları**” adlı yüksek lisans tezinde okul müdürlerinin ve birlikte çalıştığı öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Tarama modelinde ele alınan çalışmanın evrenini 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Çanakkale ilindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan müstakil okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından ilgili literatür ve yapılan çalışmalar taranarak ve uzman görüşleri alınarak geliştirilmiş, iki paralel anket formu uygulanmış ve toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi, SPSS paket programından yararlanılarak yapılmıştır.

Çalışma sonucunda, ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerin müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında paralellik ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenler misyon ve vizyon belirlemenin yönetimin

işlevleriyle olan ilişkisi, öğretimi denetleme ve değerlendirmenin yönetim işlevleriyle ilişkisi ve olumlu öğrenme iklimi geliştirmenin yönetim işlevleriyle olan ilişkisi boyutlarında her zaman, eğitim programı ve öğretimi yönetmenin yönetim işlevleriyle olan ilişkisi boyutunda ise çoğunlukla şeklinde görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında dört boyutta da anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen, eğitim programı ve öğretimi yönetmenin yönetim işlevleriyle olan ilişkisi boyutunda öğretmenlerin, olumlu öğrenme iklimi geliştirmenin yönetim işlevleriyle olan ilişkisi boyutunda da müdürlerin daha olumlu düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir.

Eryiğit (2007), **“Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları”** adlı yüksek lisans tezinde resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik görevlerini yerine getirme düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Ayrıca öğretimsel liderlik ile okul türü ve müdürünün bireysel özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Müdürlere kişisel bilgi formu uygulanırken; öğretmenlere Hallinger tarafından (1983) geliştirilen ve MEB’e uyarlanan PIMRS anketi uygulanmıştır. Elde edilen veriler aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmıştır:

Müdürlerinin cinsiyet ve medenî hâl değişkenlerine göre resmi ve özel okullar benzer bir yapıya sahiptir. Özel okullardaki müdürler daha düşük yaş, öğretmenlik ve yöneticilik kıdemi ortalamasına ve daha üst düzeyde bir eğitim düzeyine sahiptir. Resmi ve özel okul müdürlerinin öğretmenlik branşları ve mezun oldukları okullar arasında farklılıklar mevcuttur.

Öğretmenler müdürlerin; öğretim zamanını koruma görevini çoğunlukla, diğer öğretimsel liderlik görevlerini ara sıra yerine getirdiklerini algılamışlardır.

Öğretimsel liderlik görevlerinin tümünü resmi okul müdürleri ara sıra, özel okul müdürleri ise çoğunlukla yerine getirmektedirler. Resmi ve özel okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur.

Müdürün cinsiyet ve medenî hal değişkenleri, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik görevlerinin çoğunda; yaş, öğretmenlik ve yöneticilik kıdemi, mezun olduğu lisans, lisansüstü eğitimi ve branşı bireysel değişkenleri, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik görevlerinin tümünde anlamlı farklara neden olmaktadır.

Dönmez (2008), **“Resmi İlköğretim Okulları Müdürleri ile Özel İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Karşılaştırılması”** adlı yüksek lisans çalışmasında Ankara İli Çankaya İlçesi’nde görev yapan resmi ilköğretim okulu müdürleri ile özel ilköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği görev ve davranışlarını hangi derecede yerine getirdiklerini belirlemek ve bu görev ile davranışları yerine getirirken iki grup arasında farklılıklar olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Ankara ili Çankaya ilçesindeki bütün özel ilköğretim okulları dahil edilirken resmi ilköğretim okullarından 28 tanesi araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Gümüşeli tarafından PIMRS anketine dayalı olarak geliştirilen anket kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

1. Öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartlar geliştirme ve uygulama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarının hepsini “çoğunlukla” yaptıklarını belirtmişlerdir.

2. Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartlar geliştirme ve uygulama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarının hepsini “çoğunlukla” yerine getirdikleri yönünde görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında

görev yapan öğretmenler bu davranışların okul müdürleri tarafından “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Bu bulgular öğretmen görüşlerine göre resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını özel ilköğretim okulu müdürlerine göre daha düşük düzeyde yerine getirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

3. Okul müdürleri kendilerinin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartlar geliştirme ve uygulama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarının tümünü “her zaman” yerine getirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

4. Resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri kendilerinin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarını “çoğunlukla” yerine getirdiklerini belirtirken “öğretim zamanını koruma”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme” ile “akademik standartlar geliştirme ve uygulama” davranışlarını ise “her zaman” yerine getirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise bu on bir davranışın hepsini “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Arslan (2009), “**Yeni İlköğretim Programının Uygulanmasında İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**” adlı yüksek lisans tezinde yenilenen ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri belirlemeye çalışmıştır.

Ankara iline bağlı Polatlı ile merkezindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine araştırmacı tarafından geliştirilen, öğretim liderliği kapsamında yeni ilköğretim programının uygulanmasına ilişkin davranışları içeren 35 maddelik veri toplama aracı ve kişisel bilgi formu uygulanmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular; veri toplama aracında yer alan tüm maddelere göre bir değerlendirme yapıldığında, örnekleimde yer alan öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yeni ilköğretim programının uygulanmasında öğretimsel liderlik rollerini “orta düzeyde” gerçekleştirdiklerini göstermiştir. Bununla birlikte yöneticilerin “öğrenme-öğretme etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yürütülmesini sağlama” davranışını en üst düzeyde, “sınıflarda örnek dersler vererek, öğretmenlere rehberlik etme” davranışını ise “en düşük” düzeyde göstermekte oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin meslekteki kıdem ve mezun oldukları okul değişkenleri açısından görüşleri “mesleki gelişimi sağlama” boyutunda anlamlı farklılık göstermiş, diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Hallinger tarafından yapılan araştırmada California’da San Jose kenar mahallelerindeki on ilkokul müdürünün öğretimsel liderliği davranışları ile bu davranışların örgütsel ve bireysel değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bunun için kısa adı PIMRS (Principal Instructional Management Rating Scale) olan ve sonradan birçok araştırmada da kullanılan bir araç geliştirerek; okul müdürleri, öğretmenler ve bölge okul yöneticilerine uygulanmıştır. Hallinger araştırmasında özetle şu sonuçlara ulaşmıştır (Gümüşeli, 1996: 81-82):

1. Genel olarak müdürlerin eğitim programı ve öğretim yönetimine ilgi dereceleri, alanyazındaki beklentilerden daha yüksek olmuştur. Bununla beraber, belirli politikalar, uygulamalar ve davranışlar bakımından okullar arasında farklılıklar görülmüştür.

2. Müdürlerin öğretimi denetleme ve değerlendirme görevini yerine getirme düzeyleri daha önceki araştırmalarda belirlenenden daha yüksek olmuştur.
3. Müdürlerin genellikle öğrencileri hedef kitle olarak görmedikleri; bunun için de öğrencilerle sık ilişki kurmaya ve sürdürmeye çok az çaba gösterdikleri anlaşılmıştır. Bu durumun amaçları açıklama, öğrenci başarısını izleme varlığını hissettirme görevlerinde daha yoğun olarak hissedildiği ortaya çıkmıştır.
4. Okulların çoğunun öğretim zamanını korumaya ilişkin politika ve uygulamalardan yoksun olduğu; bunun aksine, müdürlerin öğretim zamanının etkili kullanılması için sınıf uygulamalarını izlemeye çaba gösterdikleri anlaşılmıştır.
5. Müdürlerin öğretmen çabaları ve başarısını nadiren açıkça desteklediği anlaşılmıştır. Bunun yerine öğretmenleri güdülemek için onları özel olarak kabul etme ve sicil notlarında olumlu not yazma davranışlarını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.
6. Müdürlerin genel olarak öğretim liderliği görevlerinin tümünde düzenli olarak yüksek puan aldıkları görülmüştür.
7. Müdürlerin öğretim liderliği davranışları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, müdürlük deneyimi, müdürlük eğitimi, bulunduğu okuldaki deneyimi ve öğretmenlik deneyimi gibi bireysel özellikleri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı anlaşılmıştır.
8. Okulun büyüklüğü ile müdürlerin öğretim liderliği davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Daha açık bir anlatımla; yapılan bu araştırmada; küçük okulların müdürlerinin büyük okul müdürlerine göre eğitim programı ve öğretimin yönetimi ile daha fazla ilgilendikleri anlaşılmıştır. Buna karşın okulun sosyo-ekonomik yapısı, özel program uygulama durumu ve okul-bölge ilişkileri gibi örgütsel değişkenlerin müdürün öğretim liderliği davranışlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Krug (1992), “**Öğretimsel Liderlik, Okul Öğretim İklimi ve Öğrenci Öğrenme Çıktıları** (Instructional Leadership, School Instructional Climate and Student Learning Outcome)” adlı çalışmasında 72 müdür ve 1523 öğretmenin katılımıyla müdürlerin öğretimsel liderlik konusunda kendilerini nasıl algıladıkları ve öğretmenlerin bu konuda müdürleri nasıl algıladığı açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca etkili öğretim liderliği ve öğrenme ikliminin öğrenci öğrenmesini ne ölçüde etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır. Öğretim liderliği davranışları; okul misyonunun tanımlanması, program ve öğretimi yönetimi, öğretimin denetimi, öğrenci ve öğretmen gelişmesine öncülük, öğrenme ikliminin geliştirilmesi olmak üzere beş boyutta toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda müdürlerin öğretim lideri olarak kendilerini algılamaları ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Meyer ve Macmillan (2001), “**Geçiş Aşamasında Yöneticinin Rolü: Öğretimsel Liderlik Eskiden Olduğu Gibi Değil** (The Principal's Role in Transition: Instructional Leadership Ain't What It Used To Be)” adlı çalışmasında, Nova Scotia'daki okul yönetimlerinde görev yapan veya yapmış olan 13 okul idarecisiyle Mayıs-Ağustos 2000'de bir seri görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan tüm yöneticiler deneyimlidir. Görüşmeye katılanların hepsi kırsal kesimdeki okul yönetimlerinde yer almaktadır. Katılımcıların daha deneyimli olanlarına, yeni idareciler seçme, hazırlama ve yönlendirme konularında ve sistemlerdeki okul müdürlüğünün gidişatı hakkında sahip oldukları etkili roller dolayısıyla daha fazla önem verilmiştir. Araştırma soruları açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada, okul müdürlerinin özellikle günlük aktivitelerindeki öncelikleri sıralamaları amaçlanmıştır. Bu çalışmadaki temel soru şudur: “Deneyimlerinize dayanarak çözmek zorunda kaldığınız en zor durumları tanımlar mısınız?”

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dış nedenler, bütçe kesintilerinden dolayı okul amaçlarının gerçekleştirilememesi gibi nedenlerden dolayı öğretimsel lider olarak rollerini gerçekleştirmeleri ve her türlü sorumluluğu yerine getirmeleri tamamen mümkün görünmemektedir.

O'Donnell (2002), "**Orta Dereceli Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğrenci Başarısı** (Middle-Level Principals' Instructional Leadership Behaviors and Student Achievement)" adlı doktora tezinde orta dereceli okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın diğer değişkenleri ise okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi ve yönetici cinsiyetidir. Araştırma Pennsylvania'daki 75 orta dereceli okulda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Hallinger tarafından geliştirilen Yönetici Öğretimse Liderlik Anketi (PIMRS) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları öğrenci başarısıyla yakından ilişkilidir. Okulda olumlu öğrenme iklimi oluşturmaya ilişkin öğretimsel liderlik rolü matematik dersi başarısı ve okuma başarısı açısından öğretmenler tarafından oldukça önemli olarak algılanmıştır.

Eldredge (2008), "**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğrenci Başarısına İlişkin Algıları** (Elementary Principals' Perceptions Of Instructional Leadership And Its Relationship To Student Performance)" adlı doktora tezinde, okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerinin öğrenci başarısına etkisi olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Kişisel farklılıklar da araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındadır. Veriler Texas'ta 43 ilköğretim okulu müdüründen elde edilmiştir. SPSS paket programı ile analiz edilen veriler sonucunda öğrenci başarı oranlarıyla öğretimsel liderlik rolleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilik deneyimi öğretimsel liderlik açısından önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilik deneyimi fazla olan okul müdürleri başarı için önemli bir rol üstlenmektedirler.

Greenwood (2009), "**Georgia, Atlanta Metropol Şehrindeki "Seçkin" (Yüksek performanslı) ve "Gelişmeye İhtiyacı Olan" (Düşük performanslı) Orta Okullardaki Öğretimsel Liderler Olarak Okul Müdürünün Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları** (Teachers' Perceptions Of The Roles Of Principals As Instructional Leaders In "Distinguished" (High Performing) And "Needs Improvement" (Low Performing) Middle Schools In Urban Metropolitan Atlanta,

Georgia)” adlı doktora tezinde Georgia bölgesinde, Atlanta şehrindeki seçkin okullarla orta seviyedeki okullarda okul başarısı için gerekli liderliği sağlayabilecek olan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini öğretmen algılarına göre betimlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla “Yönetici Liderlik Anketi (PLQ)”ni öğretmenlerin algılarını ölçmek için kullanmıştır. Bunun yanı sıra öğretmen algılarında okul şekli ve kişisel özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, vb.) nasıl bir etkisi olduğu da incelenmiştir. 278 öğretmenin katılımıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonuçları “vizyonu tanımlama ve açıklama ve etkileşimi sağlama; uygun model oluşturma, grup hedeflerinin kabul edilmesini sağlama; bireysel destek sağlama ve mesleki gelişimi sağlama” şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcıların cevaplarına bağlı olarak, araştırma müdürlerin sadece öğrenci başarısını arttırıcı değil ayrıca okul gelişimi için de gerekli kesin etkenlere hitap eden ortamlar yaratmaktan sorumlu olduğu sonucuna varmıştır. Katılımcıların müdürlerinin 5 PLQ etkenlerinden her birinin özelliklerini sergilemesi konusundaki algıları tamamen katılıyorumdan, katılıyorduma doğru sıralanmıştır.

Vizyonu tanımlama ve açıklama ve etkileşimi sağlama konusunda bu araştırmanın sonucu öğretmenlerin bu etkeni etkili öğretimsel liderlik faaliyetleri için en az gerekli olan faktör olarak algıladığı şeklindedir.

Uygun Model Oluşturma konusunda öğretmenler bu konuyu etkili öğretimsel liderlik faaliyetleri için gerekli olan en önemli faktör olarak algılamaktadır.

Grup hedeflerinin kabulünü sağlama başlığı altında bu çalışmada öğretmenlerin etkili öğretimsel liderlik açısından üçüncü en önemli faktör olarak algıladıkları ifade edilmiştir. Her ne kadar öğretmenler çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yaparak hedefler belirlese de okulun hedefleriyle tutarlılığı sağlayabilmek açısından sorumluluklarını yerine getirme ve tamamlamada müdürlerinin onlara yardımcı olmasına ihtiyaç duyarlar.

Bireysel destek sağlama konusu etkili öğretimsel liderlik için öğretmenler tarafından ikinci en önemli faktör olarak algılandığı bu çalışmanın diğer bir sonucudur. Katılımcılar kendi kişisel ihtiyaçlarının giderilmesi halinde öğrenci başarısını sağlayabilecek yegane insanlar olduklarına inanıyor olabilirler sonucu ortaya çıkabilir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimi konusu, etkili öğretimsel liderlik açısından dördüncü sırada algılanmaktadır.

Kişisel bilgiler açısından bayan katılımcılar erkek katılımcılardan daha yüksek oranda aynı fikirdedir. 50 yaş üzeri katılımcı grubu okul müdürlerinin 5 yönetici liderlik anketi (PLQ) faktörünün her birinin özelliklerini göstermesi gerektiğini diğer bütün katılımcılardan daha fazla oranda önemli algılamaktadır. 6-10 sene öğretmenlik deneyimi olan katılımcılar müdürlerinin bütün liderlik karakterlerini göstermesi gerektiğini diğer bütün katılımcılardan daha önemli olarak algılamaktadır. Yüksek lisans ve daha üstü öğrenim düzeyinden olan katılımcılar yöneticilik özelliklerinin sergilenmesini lisans mezunu katılımcılara oranla daha önemli bulmuşlardır.

Okul şekli açısından her ne kadar seçkin okullar ve gelişmeye ihtiyacı olan okullardaki katılımcılar aynı fikirde olsa da gelişmeye ihtiyacı olan okullardaki katılımcılar müdürlerinin vizyonu tanımlama ve açıklama ve etkileşimi sağlama özelliklerini sergilemesi konusunu seçkin okullardaki katılımcılardan daha önemli olarak algılamaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde Araştırmanın Modeli, Araştırmanın Çalışma Grubu, Verilerin Toplanması ve Verilerin Çözümlemesi yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, betimlemeye dayalı niteliksel bir araştırma modeli benimsenmiştir.

Araştırma, betimsel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniği olarak da yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış; veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algılar ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütünsel bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39). Ayrıca Kuş (2003:77) nitel araştırmayı “Şeyleri doğal ortamda, fenomenleri, insanların onlara atfettikleri anlamlar sayesinde anlama girişimi” olarak tanımlamıştır.

Nitel araştırmanın kapsamlı bir tanımını yapmak güç ise de birtakım temel özelliklerden söz etmek mümkündür. Bu özellikler nitel araştırmanın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Nitel araştırmanın karşımıza çıkan yedi özelliği vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 41):

1. Doğal ortama duyarlık

2. Araştırmacının katılımcı rolü
3. Bütüncül yaklaşım
4. Algıların ortaya konması
5. Araştırma deseninde esneklik
6. Tümevarımcı analiz
7. Nitel veri

Nitel araştırmanın, nicel araştırmalardan farklı olarak, sınırları açık seçik belirlenmiş bir başlangıç noktası ve bu başlangıç noktasından hareketle izlenen ve araştırma sürecinde değişmeyen belirli aşamaları yoktur. Nitel araştırma, araştırma sürecinin çeşitli aşamaları arasındaki karşılıklı etkileşimi, esnekliği ve ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu nedenle nitel araştırma deseni esnek bir yaklaşımı gerektirir ve başta ortaya çıkan desen araştırma süreci içinde karşılaşılan yeni durumlara ve bulgulara göre yeniden şekillendirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 83).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırma, Malatya ili merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında 2009-2010 eğitim-öğretim yılı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu Malatya ili merkez ilçedeki ortaöğretim okul müdürlerinin on tanesi oluşturmaktadır.

Örneklem grubu seçerken, kartopu/zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yaklaşım, özellikle araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey ya da durumların saptanmasında etkilidir. Süreç çok basit bir soru ile başlar: "bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir?, bu konu ile ilgili olarak kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz?" Süreç ilerledikçe elde edilen isimler ya da durumlar tıpkı bir kartopu gibi büyüyerek devam edecek, sonra belirli isimler hep öne çıkmaya başlayacak, araştırmacının görüşmesi gereken kişi sayısı veya

ilgilenmesi gereken durum sayısı azalmaya başlayacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 111).

Çizelge 3. Görüşme Yapılan Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri

Okul Adı	Yaş	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi
A	51	E	Lisans	27	22 Yıl
B	48	E	Yüksek Lisans	24	14 Yıl
C	42	E	Yüksek Lisans	19	4 Yıl
D	44	E	Lisans	17	16 Yıl
E	55	E	Yüksek Lisans	30	14 Yıl
F	38	E	Lisans	15	8 Yıl
G	54	E	Lisans	30	24 Yıl
H	52	E	Lisans	26	18 Yıl
I	52	E	Lisans	28	26 Yıl
J	32	E	Lisans	10	1 Yıl

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerini elde etmek için görüşme yöntemlerinden, yarı yapılandırılmış görüşme formu tekniği kullanılmıştır. Görüşme formu, katılımcının perspektifini anlamaya, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarmaya olanak veren bir yöntemdir. Görüşme formu tekniği, araştırmaya katılan farklı bireylerden aynı tür bilgilerin alınması amacı ile hazırlanır. Araştırmacı, önceden hazırladığı konu ya da alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırlanan hem de görüşme esnasında ortaya çıkan konuları daha da derinleştirmek için ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Görüşmeciler görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı soruların ayrıntısına girebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 122).

Görüşme en yaygın gruplama şekliyle, yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve yarı-yapılandırılmış görüşme şeklinde sınıflandırılabilir. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde bir dizi soru hazırlanır, hazırlanan soruların tamamı her görüşülen kişiye yöneltilir. Eğer bir sorunun cevabı verilirken başka bir soru da cevaplandıysa soru tekrar sorulmaz ya da cevabın tam

verilmediği düşünülüyorsa, soru sorulurken "Az önce bu konuyla ilgili söylediklerinize eklemek istediğiniz bir nokta var mı?" diye sorulur. Bu tür görüşmede, katılımcıya ek açıklama yapılabilir.

Bu araştırmada kullanılan görüşme soruları hazırlanırken öğretimsel liderlik alanında yapılan tezler ve makaleler taranmış Nuri Akgün tarafından 2001 yılında yapılan “**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği**” doktora tezinin araştırma sorularından yararlanmak için araştırmacıdan izin alınarak on iki sorudan oluşan görüşme formu uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuştur:

3.3.1. Görüşme Soruları

Okul müdürü olarak,

1. Okulunuzun amaçları nelerdir?
2. Okulunuzun amaçlarını geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktasınız?
3. Okulunuzun amaçlarını kimlere ve nasıl açıklamaktasınız?
4. Okulda öğretimi denetleme ve değerlendirme etkinlikleri ile ilgili çalışmalarınız nelerdir?
5. Okulda eğitim programını koordine etme çalışmalarınız nelerdir?
6. Okulda öğrenci başarısını izlemeye yönelik çalışmalarınız nelerdir?
7. Okulda öğretim zamanını koruma ve iyi kullanmaya yönelik etkinlikleriniz nelerdir?
8. Okulda varlığınızı nasıl hissettirirsiniz?
9. Okulda öğretmenleri çalışmaya nasıl özendirirsiniz?
10. Okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için ne tür etkinlikler yapmaktasınız?
11. Okulda akademik standartlar geliştirme ve uygulama çalışmalarınız nelerdir?
12. Okulda öğrencileri öğrenmeye özendirme için ne tür etkinliklerde bulunmaktasınız?

3.3.2. Verilerin Toplanması

2009-2010 eğitim-öğretim yılı içerisinde Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim okullarında görüşmelerin yapılabilmesi için alınan resmi izinle veri toplama gerçekleştirilmiştir (EK: 1).

Görüşme yapılan okullar kartopu/zincir örnekleme yönteminin bir gereği olarak okul müdürlerinin görüşlerine başvurularak belirlenmiştir. Ayrıca görüşme yapılan okulların belirlenmesinde okul türü de göz önünde bulundurularak beş genel lise, üç meslek lisesi, bir Anadolu lisesi ve bir Fen lisesi örnekleme alınmıştır.

Görüşme için okul müdürlerinden randevu alınmış, belirlenen gün ve saatlerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin onayı alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve bu kayıtlar bilgisayar ortamında yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Görüşmeye ilk olarak bireysel bilgilerin alınmasıyla başlanmış daha sonra, katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular yöneltilmiştir. Görüşmeler ortalama 15-55 dakika arasında tamamlanmıştır. Yukarıda belirtildiği gibi bütün görüşmecilere standart sorular sorulmuş bazı görüşmeciler kısa cevaplar verdiği gibi bazı görüşmeciler de çok daha uzun cevaplar vermişlerdir; bu nedenle de görüşmenin süreleri farklılık göstermiştir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıtlarının yazıya dökümü gerçekleştirilmiştir. Kayıtların dökümü sırasında duyulan her konuşma duyulduğu şekliyle, düzeltme yapılmadan, görüşmeci ve görüşülen sırasıyla yazılmıştır. Analiz sırasında okul müdürlerine A'dan J'ye kadar olan harflerden biri verilmiştir.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Nitel verilerin içerik analizinde amaç, yarı-yapılandırılmış görüşme formuna verilen cevaplardan birbirine benzeyen verileri belirli temalar çerçevesinde bir araya getirerek, bunları okuyucunun anlayacağı biçimde organize etmektir. Bunun sağlanabilmesi için de içerik analizinde verilerin kodlanması, temaların

bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması, bulguların yorumlanması aşamaları takip edilir.

Kategorilerin oluşturulmasında ilk olarak görüşmede kullanılan sorular göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin; “Okulunuzun amaçlarını kimlere ve nasıl açıklıyorsunuz?” sorusuna gelebilecek cevaplar için “amaçları açıklama” ve “amaçları açıklama etkinlikleri” kategorileri oluşturulmuştur. Daha sonra bu kategorilerden temalar oluşturulmuştur. Kodlama listesi ve temaların oluşturulması aşamasında bir yardımcı doçent ve iki yüksek lisans öğrencisi görüşüne başvurulmuş ve farklı temalar altında yer alan kodlamalar yeniden incelenmiştir. Analizler karşılaştırılmış ve görüş birliğine varılan yerler aynen bırakılmış, görüş ayrılığı olan yerlerde, veriler tekrar okunmuş ve üzerinde uzlaşma sağlanarak yeniden düzenlenmiştir. Görüşme verilerinde kodları altında toplayacak ana temalar daha çok görüşme soruları ve literatür doğrultusunda belirlenmiştir. Aşağıda verilerden elde edilen temalar listesi yer almaktadır.

1. Okulun amaçları
2. Okulun amaçlarını geliştirme
3. Okulun amaçlarını açıklama
 - a) Amaçları açıklama
 - b) Amaçları açıklama etkinlikleri
4. Öğretimi denetleme ve değerlendirme
5. Eğitim programını eşgüdümleme
6. Öğrenci başarısını izleme
7. Öğretim zamanını koruma
8. Varlığını hissettirme
9. Öğretmenleri çalışmaya özendirme
10. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama
11. Akademik standartlar geliştirme ve uygulama
12. Öğrencileri öğrenmeye özendirme

İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan kavram ve temaların sunumunda çizelgelerden yararlanılmıştır. Görüşme verilerinin araştırma raporu haline

getirilmesinde öncelikle var olan durumu betimlemek esas alınmıştır. Son olarak sunulan bulgular araştırmacı tarafından yorumlanarak araştırmanın amacı ile ilgili sonuçlar çıkartılmıştır. Daha sonra ‘kesit alma yöntemi’ ile bulgular kısmında katılımcılardan alınan, görüşmeler sırasında en çok tekrar edilen ve en çarpıcı kesitler, açıklamaları desteklemek üzere ilgili bölüme yerleştirilerek sunulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, alt problemlere yanıt bulmak amacıyla toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular ve ilgili yorumlar, araştırma alt problemlerinin düzenlenişindeki sıraya uygun olarak verilmiştir.

4.1. Ortaöğretim okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik rollerinden Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme rollerine ilişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “**Ortaöğretim okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik rollerinden Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?**” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla okul müdürlerinin okulun amaçlarını geliştirme ve okulun amaçlarını açıklama davranışlarına ilişkin rolleri görüşme sorularına verdikleri cevaplar ışığında belirlenmeye çalışılmıştır.

Ortaöğretim okul müdürlerinin “**Okulunuzun amaçları nelerdir?**” sorusuna ilişkin görüşleri Çizelge-4’te belirtilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda okul müdürleri okulun amaçlarını çoğunlukla “Vatanını, milletini seven genel kültürlü bireyler yetiştirmek”, “Öğrencileri yükseköğretime hazırlamak” ve “Milli Eğitimin Temel Amaçları” şeklinde ifade ettikleri görülmektedir.

Bu temadaki veriler incelendiğinde, okul müdürlerinin okulun amaçlarını

belirtirken benzer amaçlara değinmelerinin yanı sıra farklı amaçlardan da söz ettikleri söylenebilir.

Çizelge 4. Okulun Amaçlarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Vatanını, milletini seven genel kültürlü bireyler yetiştirmek, kişiyi bireysel olarak yetiştirmek, özgüvenli, eleştirel düşünceye açık, analitik düşünen bireyler yetiştirmek	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Öğrencileri yükseköğretime hazırlamak	X	X	X	X	X		X	X		X
Milli Eğitimin Temel Amaçları ve Ortaöğretim Kurumu amaçları	X	X		X		X	X	X	X	
Öğrencileri hayata hazırlamak	X				X		X			
Sanayiye nitelikli eleman yetiştirmek	X					X				
Öğrencileri meslek hayatına hazırlama ve yönlendirme		X			X					
Tercih edilen bir okul olmak				X						
Okulu ülke genelinde tanıtmak				X						
Öğrencilerin okulu temsil etmesini sağlamak				X						

E okulu müdürü hariç, görüşme yapılan bütün okul müdürleri “Vatanını, milletini seven genel kültürlü bireyler yetiştirme” nin okulun amacı olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda A okulu müdürü “.....hem genel kültür anlamında hem vatanını milletini seven, kendi değerlerine uygun bir kişilik olarak bunları hayata hazırlamak.....” (1: 8-9), B okulu müdürü “.....kişiyi önce bireysel olarak yetiştirmek, topluma kazandırmak vatanına , milletine yararlı insanlar haline getirmek” (11: 11-12), C okulu müdürü “Eğitim boyutunda da iyi bir vatandaşı, iyi bir birey olmasını sağlamak. Kendine özgüveni olan, eleştirel düşünceye açık, analitik düşünebilen öğrencileri bu yönde yönlendirmeye çalışıyoruz” (22: 6-8), D okulu müdürü “.....vatanına milletine bağlı sorumluluk sahibi, derslerinde başarılı bireyler yetiştirmek.....” (27: 11-12), F okulu müdürü “Atatürk ilke ve inkılaplarına

bağlı, Atatürk milliyetçiliğine bağlı, bunu iyi kavrayan, vatanını milletini seven, kültürünü seven öğrenciler yetiştirmek ilk önce temel amacımız bu” (34: 5-7), G okulu müdürü “...çocuklarda demokratik bilincin oluşması, özgür düşünme, işte, nasıl diyeyim sorgulama yapabilmeli, kendi bağımsız karar verebilmeli ve bağımsız olarak düşünebilme yeteneklerini geliştirmeye yardım etmek. Atatürk İlke ve İnkılaplarını da benimseyen gençler olarak yetişmeleri için çaba sarf ediyoruz. Milli ve manevi duyguların geliştirilmesine yönelik çalışmalar mutlaka yer almakta” (42: 7-14), H okulu müdürü “...topluma faydalı, toplumda saygın ve faydalı birer vatandaş olarak sunmak” (55: 6-7), I okulu müdürü “...iyi bir insan, iyi bir kişilik sahibi yapabilmek için gayret sarf ederiz” (61: 12) ve J okulu müdürü de “...yüksek manevi değerlerimizi kazandırmak okulumuzun amaçları arasında yer alıyor” (66: 5-6) ifadeleriyle belirtmişlerdir.

Müdürler tarafından en fazla yinelenen bir diğer amaç ise öğrencileri yükseköğretime hazırlamaktır. Bu konuda yalnızca F ve I okulu müdürleri görüş belirtmemiştir. A okulu müdürü görüşlerini “*Yani tabii hayata hazırlamanın yanında özellikle yükseköğretime öğrencileri hazırlamak ...*” (1: 6-7), B okulu müdürü “*üçüncüsü de üniversiteye hazırlama*” (11: 9-10), C okulu müdürü “*Onun için bizim birinci amacımız öğrencileri üniversiteye hazırlamak, öğretim boyutunda*” (22: 5-6), D okulu müdürü “*...öğrencilerimizi bilimsel düzeyde yabancı dil bilen ve potansiyellerini son noktasına kadar kullanmalarını sağlayarak seçkin yükseköğretim programlarına yerleştirmek...*” (27: 4-5), E okulu müdürü “*Meslek yüksek okullarının iki yıllıklara geçiş kolaylığımız var sizin de çalışmış olduğunuz okulda olduğu gibi. Buranın öğrencisi kendisini gereği gibi yetiştirirse dershaneye giderse lisans öğretim programlarına da geçilebilir*” (30: 6-9), G okulu müdürü “*...en başta toplumumuzda yani bizde beklentiler amaç olarak beklentiler yükseköğretim kurumuna hazırlamak...*” (42: 5-6), H okulu müdürü “*...öğrencilerimizi hem üniversiteye hazırlamak...*” (55: 5-6), J okulu müdürü “*Öğrencilerimizi yüksek öğretime hazırlama konusunda öğretmen arkadaşlarımız zaten bu konuda yetkin kişiler, yetkin öğretmenler; seçilerek geldiklerinden dolayı öğretmen arkadaşlar öğrencilere faydalı olmak için özveriyle çalışıyorlar. Onların iyi bir yüksek öğrenim görebilmeleri için , iyi bir üniversiteye girmeleri için gayret*

sarf ediyorlar” (66: 9-12) biçiminde ifade etmişlerdir.

C, E ve J okulu müdürleri dışındaki müdürler okulun amaçlarını Milli Eğitim Temel Kanunu ve Ortaöğretim Kurumlarının Amaçlarına dayandırmaktadır. Bu konuda A okulu müdürü “*Şimdi Milli eğitimin temel amaçları içerisinde birçok amacı sıralayabileceğimiz gibi...*” (1: 5), B okulu müdürü “*Okulumuzun amaçları öncelikle 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunundaki eğitim öğretim amaçları. İkinci olarak Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğiyle belirlenen Ortaöğretim kurumlarının amaçları olarak iki şekilde dayanak bulmakta*” (11: 5-7), D okulu müdürü “*Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim kurumları ve Anadolu Liseleri Yönetmelikleri çerçevesinde...*” (27: 3-4), F okulu müdürü “*Tabi bizim her şeyden önce Milli Eğitimin Temel Amaçları var bizde. Bu amaçları önce gerçekleştirmek zorundayız genel amaçlar olarak*” (34: 4-5), G okulu müdürü “*Lise, ortaokul yani son lise yönetmeliğinde yazılı olan amaçlar ışığında...*” (42: 3-4), H okulu müdürü “*Okulumuzun zaten Milli Eğitimin Temel Amaçları doğrultusunda...*” (55: 5), I okulu müdürü “*Tabi burası resmi bir okuldur. T.C. Anayasası çerçevesinde MEB Temel Kanunu gereği...*” (61: 5-6) ifadelerini kullanmışlardır.

A, E ve G okul müdürleri öğrencileri hayata hazırlamayı okulun amaçları arasında sıralamışlardır. A okulu müdürü “*...kendi değerlerine uygun bir kişilik olarak, bunları hayata hazırlamak*” (1: 8-9), E okulu müdürü “*Üniversiteden ziyade kısa dönemde hayata hazırlamak...*” (30: 4-5) ve G okulu müdürü de “*...bizde beklentiler amaç olarak beklentiler yükseköğretim kurumuna hazırlamak ve hayata hazırlamak olarak söyleyebilirim*” (42: 5-7) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

A ve F okulu müdürleri sanayiye nitelikli eleman yetiştirmeyi okulun amaçları arasında sıralamışlardır. A okulu müdürü bu görüşü “*...sanayimizin ihtiyaç duyduğu nitelikli elemanı yetiştirmek...*” (1: 7) ve F okulu müdürü de “*Bunun yanında tabi meslek lisesi olduğumuz için öğrencilerimiz Bilişim Teknolojileri ve Muhasebe Finansman alanında mesleki yeterliliklerini sağlamak için amacımız var. Nedir işte: öğrencimiz buradan mezun olduktan sonra sınavsız geçişle iki yıllık meslek yüksek okullarına gidebilmeleri için, eğer buna gitmezlerse mesleklerinde, alanlarında uzman, kalifiye eleman olarak bir işte çalışmalarını sağlamak*” (34: 8-

12) ifadeleriyle desteklemişlerdir. B ve E okulu müdürü de bu görüşe benzer bir görüş ileri sürerek öğrencileri meslek hayatına yönlendirme ve hazırlamayı okulun bir amacı olarak belirtmişlerdir. B okulu müdürü “...ikincisi bir meslek hayatına hazırlama ve yönlendirme...” (11: 9), E okulu müdürü de “...iş hayatında yerini alabilmek için ve bazı kamu kurum ve kuruluşlarının açtığı devlet memurları sınavına girebilmek için büyük bir avantaj sağlıyor kendilerine” (30: 5-6) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bunlar dışında D okulu müdürü tercih edilen bir okul olmayı, okulu ülke genelinde tanıtmayı ve öğrencilerin okulu en iyi şekilde temsil etmesini okulun amaçlarına dahil etmiştir. Bu görüşünü de şu sözleriyle desteklemiştir: “...bütün paydaşları ile huzurlu, güvenli ve özellikle de öğrenci, öğretmen ve personelin mutluluğunu hedefleyen bir kurum haline gelmek, okulu sadece ilde değil ülkemizde de önde gelen okullardan bir haline getirmek, ilköğretim düzeyinde öğrencilerin seçmek isteyeceği bir okul haline getirmek....öğrencilerimiz mezun olduğunda okulumuzu güzel bir şekilde temsil etmelerini sağlamak okulumuzun amaçları arasında yer alıyor” (27: 6-13).

Okul müdürlerinin okulun amaçlarına yönelik görüşme sorusuna verdikleri cevaplardan Milli Eğitim Temel Kanunundaki genel amaçlara vurgu yaptıkları söylenebilir. Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 2. maddesine göre Türk Milli Eğitiminin genel amacı şu şekilde ifade bulmuştur:

Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertlerini,

1. (Değişik: 16/6/1983 - 2842/1 md.) Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgî, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

Fakat bu amaçlar arasında en fazla önem verilen amaç, öğrencilerin vatanına, milletine bağlı bireyler olarak yetişmesini sağlamak olarak ortaya çıkmıştır.

Okul müdürleri, Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer alan ortaöğretim kurumlarının amaçlarını da esas aldıklarını çoğunlukla belirtmişlerdir. Milli Eğitim Kanununun ikinci bölümünde ortaöğretim kurumlarının amaç ve görevleri şu şekilde yer almaktadır:

Madde 28 – Ortaöğretimin amaç ve görevleri, Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak,

1. Bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanımak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırmak,

2. Öğrencileri, çeşitli program ve okullarla ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yüksek öğretime veya hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Bu ifadelerden görüşme yapılan okul müdürlerinin okulun amaçları konusunda yasal düzenlemelerle belirlenen standart amaçları hayata geçirmeye çalıştıkları sonucuna varılabilir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin **“Okulunuzun amaçlarını geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktasınız?”** sorusuna ilişkin görüşleri Çizelge-5'te belirtilmiştir.

Çizelge 5. Okulun Amaçlarını Gerçekleştirme ve Geliştirmeye Yönelik Okul Müdürü Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Gelişen teknolojinin takibi ve okula yansıtılması	X						X	X		
Sosyal etkinlikler, kulüp çalışmaları ve boş zaman etkinlikleri		X	X					X		
Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin görüşlerini dikkate alma				X			X		X	
Mevcut amaçları gerçekleştirmek		X		X						
Okul Gelişimi ve Yönetimi Ekibi, kurul ve komisyon çalışmaları		X							X	
Okulun vizyonunun ve misyonunun belirlenmesi							X		X	
Okulun tanıtımının yapılması					X		X			
Fiziksel koşulların iyileştirilmesi							X	X		
Personel eğitimi	X									
Üniversite gezileri ve tanıtım seminerleri düzenlemek										X

Okulun amaçlarını geliştirme konusunda teknolojinin okula yansıtılması gerektiğini A okulu müdürü görüşmesinde “...sanayide teknolojinin en iyi şekilde takip edilmesi, gelişen teknolojinin imkanlarının okul imkanlarına katılması bu doğrultuda en yeni teknolojiyle gelişmiş teknolojiyle öğrenciyi yetiştirmek” (1: 14-16), G okulu müdürü “...özellikle eğitim teknolojilerinin kullanılması, yeni eğitim öğretim metot ve yöntemlerinin tabi tanıtılmasına yönelik çalışmalarımız mevcut” (42: 26-27) ve H okulu müdürü de “...en iyi eğitim araçlarından yararlanmaya çalışıyoruz” (55: 9) ifadelerine yer vermişlerdir.

B, C ve H okulu müdürleri ders dışı etkinliklerin amaçları dahilinde geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. B okulu müdürü “...sosyal etkinlikler ve kulüp çalışmalarıyla yani ders dışı zamanların değerlendirilmesiyle bu amaçlara

ulaşmaya çalışıyoruz” (11: 20-22), C okulu müdürü “Birincisi sosyal faaliyetlere önem veriyoruz. Belirli gün ve haftaların kutlanmasında, anmasında öğrencilere görev ve sorumluluk veriyoruz. Sportif çalışmalara katılmalarını teşvik ediyoruz...” (22: 1719), H okulu müdürü ise “Öğrencilerimizin sportif faaliyetlerini, boş zamanlarını değerlendirmeleri için elimizden gelen gayreti sarf etmeye devam ediyoruz” (55: 14-15) cümleleriyle görüşlerini desteklemişlerdir.

D, G ve I okulu müdürleri öğretmen ve öğrenci görüşlerine başvurmanın amaçları geliştirmede etkili olacağını ifade etmişlerdir. D okulu müdürü *“Okulu geliştirmek için öğrenci ve öğretmen görüşlerini dikkate alıyoruz” (27: 19), G okulu müdürü “...amaçların gerçekleşmesinde şüphesiz öğretmenler ön plandadır... Yine öğrencilerimizden gelen istekler okul idaresince tabi değerlendiriliyor. Hatta o isteklerin bir kısmına yer verebiliyoruz öğrencilerin bize güven duymaları amacıyla....” (42: 20, 33; 41: 1), I okulu müdürü de “Bunlar tabi öğretmenlerden, öğrencilerden ve velilerden görüş alırız” (61: 16) cümleleri bu görüşlerini destekler niteliktedir.*

İki okul müdürü mevcut amaçları gerçekleştirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. B okulu müdürü *“Bizim özel olarak şahsımızın amaç icat etme gibi bir yetkimiz yok. Dolayısıyla mevcut amaçları etkili bir şekilde gerçekleştirme çalışmaları bizim çalışmalarımız olabiliyor” (11: 22-23), D okulu müdürü de “Öncelikle okulumuzda var olanların bir değerlendirmesini yapıyoruz” (27: 15) şeklinde ifadelerle görüşmelerde yer vermişlerdir.*

B ve I okulun amaçlarını geliştirmek için okulda Okul Gelişim ve Yönetim Ekiplerinin faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. B okulu müdürü *“Şimdi genelde bu amaçların yanında Okul Gelişim ve Yönetim ekibince okulun vizyonu ve misyonu tespit ediliyor. Biraz önce saydığım kanun ve yönetmeliklerle birlikte Okul Gelişim Yönetimi ekibince hazırlanan hedefler doğrultusunda biz birincisi müfredat programları doğrultusunda onları etkin kullanarak amaçlara ulaşmaya çalışıyoruz” (11: 17-20), I okulu müdürü de “...birtakım kurullar, komisyonlar vardır. Bu komisyonları kurarız ve çalıştırırız” (61: 18-19) ifadelerini kullanmışlardır.*

G ve I okulu müdürleri okulun vizyonunun ve misyonunun geliştirilmesi gerektiğini *“Bu amaçları gerçekleştirmek için yani aslında yani bir noktada okulumuzun sahip olduğu işte vizyonu mevcut. O vizyon çerçevesi içerisinde yahut amaçlar çerçevesi içerisinde öğretmenlerin çalışmalarını yakından izlemek”* (G, 42: 23-26), *“Hedeflerimizi belirleriz”* (I, 61: 17) cümleleriyle dile getirmişlerdir.

E ve G okulu müdürleri okullarının tanıtımlarının amaçlarını gerçekleştirmede etkili olacağını belirtmişler ve bu konuda E okulu müdürü *“Ondan ziyade ilköğretim okullarına yıl sonu okulumuza gelip öğrenci gruplarını getirip gezdirmeleri. Bölümlerimizi, alanlarımızla ilgili bilgiler ediniyorlar. Ona göre öğrencileri yönlendirmiş oluyorlar ilköğretim okullarından yönlendirilmiş olarak geliyor öğrenciler”* (30: 11-13) ifadesini kullanırken G okulu müdürü de benzer şekilde açıklama yapmıştır.

G ve H okulu müdürleri okulun fiziksel yeterliliğin sağlanmasının amaçların gerçekleştirilmesinde önem taşıdığını belirtmişlerdir. Bu konuda H okulu müdürü *“...öğretmenlerimize daha sağlıklı eğitim vermesi için fiziki ortamlar müsait hale getirildi. Temizlik, hijyenik ortamlar müsait hale getirildi”* (55: 12-13) ifadesine görüşmede yer verirken G okulu müdürü de benzer nitelikte açıklama yapmıştır.

A okulu müdürü amaçları geliştirmek için personel eğitimin gerekli olduğunu şu cümlesiyle vurgulamıştır: *“...personel eğitimi konusunda amaçlarımızın daha iyi gerçekleşmesi için personel eğitimine destek vermiş oluyor...”* (1: 19).

J okulu müdürünün okulun amaçlarını geliştirmeye yönelik tek açıklaması üniversitelerin tanıtımına yönelik olmuştur. Bu konuda J okulu müdürü *“biz çocukların üniversiteleri tanınmaları, bölümleri tanınmaları, meslekleri tanınmaları için meslek tanıtım seminerleri düzenliyoruz. Farklı üniversiteleri tanıtıyoruz. Üniversitelere geziler düzenliyoruz. Gerek il içinde gerek il dışındaki üniversitelere gezilerimiz oluyor. Orda üniversiteleri tanıyorlar, bölümleri tanıyorlar. Bu şekilde yüksek öğrenimle ilgili bilgi sahibi veya okumak istedikleri alanı tanıma noktasında onlara fikir vermeye çalışıyoruz. Seminerlerle, konferanslarla öğrencilerimizi bu konuda bilinçlendirmeye çalışıyoruz”* (66: 14-20) ifadelerini kullanmıştır.

Okul müdürlerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde müdürlerin, okulun var olan amaçlarını gerçekleştirmenin yanı sıra, amaçları geliştirmek için de farklı etkinliklerde buldukları görülmüştür. Ancak bu etkinliklerden en sık tekrarlananlar öğretmenlerin ve öğrencilerin karara katılımının sağlanması ve sosyal etkinliklere önem verilmesidir. Bu durum Akgün (2001)'ün araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Akgün (2001:141)'ün araştırmasında okul müdürleri, öğrencileri hayata hazırlayıcı ve onların sosyal faaliyetlerini artırıcı etkinliklere yer verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden müdürlerin öğretmen ve öğrencilerin karara katılımını sağlayarak yeni amaçlar belirleme ve amaçları gerçekleştirme yönünde ortak bir çalışma yapabilmeyi amaçladığı sonucuna varılabilir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin “**Okulunuzun amaçlarını kimlere ve nasıl açıklamaktasınız?**” sorusuna ilişkin görüşleri Çizelge-6 ve Çizelge-7’de belirtilmiştir.

Çizelge 6. Okul Müdürlerinin Okulun Amaçlarını Kimlere Açıkladığına İlişkin Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Veli	X	X	X	X	X		X	X		X
Öğrenciler		X	X	X		X	X		X	X
Öğretmenler ve yöneticiler		X		X		X	X		X	
Çeşitli kurum ve kuruluşlar	X						X			
İlköğretim okullarına							X			
Sanayi	X									

Okul müdürlerinin okulun amaçlarını kime açıkladığına ait çizelge incelendiğinde okulun amaçlarının genellikle veli, öğrenci ve öğretmen kitlesine açıklandığı görülmektedir.

F ve I okul müdürleri dışında bütün müdürler okulun amaçlarını velilerle paylaştıklarını belirtmişlerdir. B okulu müdürü “*Velilere zaman zaman anlatıyoruz*” (12: 3-4), C okulu müdürü “*Velinin okula gidip gelmesi ile bir iletişim oluyor*” (22:

25-26), D okulu müdürü “...velilerle paylaşıyoruz” (27: 26) şeklinde velilere amaçlarını açıkladıklarını ifade ederken A, E, G, H ve J okulu müdürleri de velileri okulun paydaşları arasında göstermişlerdir.

A, E ve H okulu müdürleri dışındaki bütün okul müdürleri okulun amaçlarını öğrencilerle paylaştıklarını belirtmişler bu konuda C okulu müdürü “Okulun amaçlarını zaten öğrenci bunu birebir yaşıyor” (22: 25), F okulu müdürü “Tabi bu amaçları biz her şeyden önce öğrenciye açıklıyoruz. Çünkü öğrenciye bunu açıkladığımız zaman öğrenci kendisine bir hedef koyuyor ortaya ve buna göre çalışmalarını sürdürüyor” (34: 12-14), I okulu müdürü “...öğrencileri bu konuda bilinçlendirmek amacıyla harekete geçiririz” (61: 28) şeklinde görüş belirtirken B, D, G ve J okulu müdürleri de bu görüşü destekler nitelikte açıklama yapmışlardır.

B okulu müdürü “Bir kere öğretmenlerin okulun amaçlarını çok iyi bilmesi lazım” (11: 31), D okulu müdürü “Amaçlarımızı öncelikle okulda görev yapan bütün personelle paylaşıyoruz” (27: 21) şeklinde görüş belirtirken F, G ve I okulu müdürleri de bu görüşe benzer ifadeler kullanmışlardır.

A ve G okulu müdürleri okul dışındaki kurum ve kuruluşlara amaçlarını açıkladıklarını belirtirken G okulu müdürü bir diğer hedef kitlelerinin ilköğretim okulları olduğunu da ifade etti. A okulu müdürü “Yine aynı şekilde çeşitli kurum ve kuruluşlarla yaptığımız proje çalışmalarında okulun amaçları bir şekilde gündeme getiriliyor...” (2: 10-11), G okulu müdürü de “...bize öğrenci gönderen okullar, çevredeki işte belediye gibi, muhtarlıklar gibi veya işte sağlık ocağı gibi kendi çevremizdeki resmi ve sivil toplum örgütleri ile olan diyaloglar. Yani bunlar bize yabancı kuruluşlar değil” (43: 25-28) ifadelerini kullanmışlardır.

A okulu müdürü sanayi kuruluşlarına amaçlarını açıkladıklarını şu sözleriyle belirtmiştir: “Sanayide yaptığımız çalışmalarda okulun amaçları bir şekilde gündeme getiriliyor” (2: 9).

Okul müdürlerinin amaçları açıklama etkinlikleri arasında veli toplantıları ilk sırada yer almıştır.

Çizelge 7. Okul Müdürlerinin Okulun Amaçlarını Nasıl Açıkladığına İlişkin Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Veli toplantıları	X	X	X	X			X	X		X
Kurul ve zümre toplantıları		X		X					X	
Web sitesi			X				X			
Okul dergisi			X				X			
Öğretmenler aracılığıyla ve rehberlik servisiyle						X			X	
Örnek olarak				X						

E, F ve I okul müdürleri dışında bütün okul müdürleri okulun amaçlarını açıklamak için veli toplantılarından yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda C okulu müdürü “*Veli toplantıları oluyor. Velinin okula gidip gelmesi ile bir iletişim oluyor*” (22: 25-26), J okulu müdürü “*Velilerimizle zaman zaman bir araya gelerek öğrencilerimizi geliştirmeleri, yetiştirmeleri konusunda onlarla görüş alışverişinde bulunuyoruz. Onlara tavsiyelerde bulunuyoruz. Velilerle işbirliği içerisinde öğrencilerimizin daha başarılı olmaları için çalışmalar yapıyoruz*” (66: 30-33) şeklinde görüş belirtmişlerdir. A, B, D, G ve H okulu müdürleri de benzer şekilde görüş belirtmişlerdir.

B, D ve I okulu müdürleri kurul ve zümre toplantılarında okulun amaçlarını açıkladıklarını söylemişlerdir. B okulu müdürü “*...özellikle öğretmenler kurulu toplantılarında, zümre öğretmenleri toplantılarında ve diğer etkinlik toplantılarında bu hususu öğretmenlere açıklamaya çalışıyoruz. Onlarla paylaşıyoruz*” (11: 31-33), I okulu müdürü “*Senede en az üç kez kurul toplantısı yaparız. Bu kurul toplantısında açıklarız*” (61: 24-25) cümleleriyle durumu ifade etmişlerdir. D okulu müdürü de görüşmede benzer nitelikte açıklama yapmıştır.

C ve G okul müdürleri amaçları açıklamak için web sitesi ve okul dergisinden yaralandıklarını ifade etmişlerdir. C okulu müdürü “*Web sitemiz var. Ayrıca bir okul dergisi çıkarmayı planladık. Hatta bir ay içerisinde dergimiz çıkacak*” (22: 26-27)

şeklinde görüş belirtmiştir. G okulu müdürünün görüşleri de benzer niteliktedir.

F okulu müdürü öğretmenler aracılığıyla amaçları açıkladığını şu sözlerle belirtmiştir. *“Tabi bizim okulumuz meslek lisesi olduğu için yine söylüyorum meslek dersleri öğretmenlerimiz özellikle bu işin bilincindedeler...Meslek Lisesi öğrencilerinin sıkıntılarını, meslek lisesi öğrencilerinin hayatta karşılaşılabilecekleri durumları çok iyi biliyorlar. Bildikleri için de öğrencilerimize bunu açıklamak biraz daha kolay oluyor”* (34: 14-19), I okulu müdürü de *“Motivasyon, moral yöntemini uyguluyoruz öğrencilere. Rehberlik servisini çalıştırırız. Sınıf öğretmenlerini çalıştırırız ve öğrencileri bu konuda bilinçlendirmek amacıyla harekete geçiririz”* (61: 26-28) ifadelerini kullanmıştır.

D okulu müdürü amaçları açıklama konusunda kendisinin örnek olması gerektiğini şu sözlerle dile getirmiştir: *“Özellikle yaptığımız çalışmalarda öğrenci ve öğretmenlere örnek olmaya çalışıyoruz. Davranışların bu konuda daha etkili olacağını düşünüyorum”* (27: 21-23).

Sonuçlar incelendiğinde okulun amaçlarının okul ile iç içe olan kitlelere açıklanma eğiliminin fazla olduğu söylenebilir. Okul müdürleri, okulun amaçlarını çoğunlukla velilere veli toplantıları aracılığıyla; öğrencilere bizzat kendileri ya da öğretmenler aracılığıyla açıkladıkları görülürken; öğretmenlerin ise bu amaçları zaten yaşadıklarını ve bilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Okulun amaçlarının açıklanmasında az da olsa okulla ilişkisi olan kurum ve kuruluşların da yer aldığı görülmektedir. Sonuç olarak okul müdürlerinin amaçları açıklama konusunda okulla işbirliği içerisinde olan kitlelere ulaşmayı amaçladığı söylenebilir. Aksoy (2006: 66) tarafından yapılan araştırma da okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması konusunda en üst düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü, okulun genel amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklamadır. Bu bağlamda araştırma sonuçları birbiriyle paralellik göstermektedir.

Okulun amaçlarının herkes tarafından görülebilecek şekilde yazılı hale getirilmesinin, bu amaçların sürekli hatırlatılması ve çevrenin okulun etkinliklerinden haberdar olması açısından önemli olduğu söylenebilir. Amaçların yazılı hale

getirilmesinde okulun web sayfasının ve dergisinin aktif şekilde kullanımı faydalı olabilir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin bu imkanlardan yeterince yararlanmadıkları ifade edilebilir. Gümüşeli (1996: 108) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin bu etkinlikleri en az düzeyde yerine getirdiği görüşünün bu fikri desteklediği söylenebilir.

4.2. Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinden Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme Rollerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemini **“Ortaöğretim okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik rollerinden Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?”** sorusu oluşturmaktadır.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla okul müdürlerinin Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme, Eğitim Programlarını Eşgüdümleme ve Öğrenci Başarısını İzleme davranışlarına ilişkin rolleri görüşme soruları ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Ortaöğretim okul müdürlerinin **“Okulda öğretimi denetleme ve değerlendirme etkinlikleri ile ilgili çalışmalarınız nelerdir?”** sorusuna ilişkin görüşleri Çizelge-8’de belirtilmiştir.

Bazıları denetimi doğru bulmadığını ifade etmesine karşın bütün okul müdürleri ders denetimi yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda B okulu müdürü *“...okul müdürünün ders denetleme görevi vardır yılda iki defa. Her öğretmenin dersine girerek öğretmenin dersini dinler. Genelde kanaat sahibi olduğumuz öğretmenlerin dersine fazla girmiyoruz ama mesleğin ilk basamaklarında olan arkadaşlara derslerine girerek onlara eleştirilerimizi ve önerilerimizi söylüyoruz”* (12: 14-17), E okulu müdürü *“Her dönem bir sefer genelde gözlemliyoruz yani giriyoruz, derslerini dinliyoruz veya öğretmenlerimizin çalışmalarından zaten belli oluyor bu”* (31: 13-14), F okulu müdürü *“Öğretmenlerin dersine giriyoruz zaman zaman. Derslerdeki tutum ve davranışlarını, bilgilerini ölçüyoruz”* (35: 10-11) şeklinde görüş belirtirken diğer okul müdürleri de buna benzer ifadeler

kullanmışlardır.

Çizelge 8. Okul Müdürlerinin Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme Rollerine İlişkin Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Ders denetimi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gözlem		X	X	X		X				
Sayısal ve yazılı veri analizi yaparak (ders notları vb)		X		X			X	X		
Öğretmenlerin sosyal etkinliklere katılımı			X				X		X	
Personelin işlerinin takibi	X						X		X	
Birimlerdeki işleyişin takibi	X			X						
Denetlemeyi doğru bulmuyorum	X						X			
Ortak sınavlar/ Deneme sınavlarıyla						X	X			
ÖSS başarı grafiği							X			
Öğrenci ve veli görüşleri				X						

B, C, D ve F okulu müdürleri gözlem yapmanın denetleme ve değerlendirmede önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamışlardır. B okulu müdürü *“Okul yöneticisi özellikle okulu her halükarda gözleyebilmeli, ölçmeli tartmalı ve okulun gidişatı hakkında her zaman bir fikir sahibi olmalı”* (12: 11-12), F okulu müdürü *“Tabi gözlem. Yönetici olarak iyi bir gözlemciyim”* (34: 27) ifadelerini kullanmışlardır. C ve D okulu müdürlerinin açıklamaları aynı görüşü desteklemektedir.

B, D, G ve H okulu müdürleri değerlendirme etkinliklerinden sayısal ve yazılı analizlerden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. D okulu müdürü *“Bütün denetim ve değerlendirme etkinliklerini sayısal ve yazılı olarak yapıyorum”* (28: 2-3), H okulu müdürü de *“İstatistiki bilgiler hazırlıyor ve bunun üzerine çalışmalar yapıyoruz”* (55: 32) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. B ve G okulu müdürleri de benzer şekilde görüşlerini açıklamışlardır.

C, G ve I okulu müdürleri öğretmenlerin sosyal etkinliklerinin katılımı değerlendirmeye aldıklarını şu cümleleriyle açıklamışlardır: “*Öğretmenlerin sosyal etkinliklere katılımını, öğrencilerle ilişkilerini yani bir bakıma onları da gözlemliyoruz. O gözlemlerden bazı sonuçlar çıkarıyoruz*” (C, 23: 1-2), “*...sosyal, kültürel, sportif faaliyetler var biliyorsunuz okullarda eğitsel kulüpler dediğimiz kulüplerin bünyesindeki çalışmalar var ... Tabii orada da öğretmenlere çalışmalarını denetleme yetkimiz var*” (G, 45: 25-31), “*...sınıf öğretmenliği çalışmasına, eğitici kol çalışmasına dolayısıyla öğretmen arkadaşımızı rahatlıkla izleyebiliriz*” (I, 62: 30-31).

A, G ve I okulu müdürleri personelin işlerini takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda I okulu müdürü “*Öğretmenimizin çalışmasını yakından izleriz, görürüz. Daha sonra dokümanlarına bakarız. İşte başarı düzeyine, yazılılarına falan bakarız. Bu şekilde denetlemiş oluruz*” (62: 23-25) ifadesine görüşmede yer vermiştir. A ve G okulu müdürlerinin açıklamaları da benzer niteliktedir.

A ve D okulu müdürleri birimlerdeki işleyişi takip ettiklerini “*...zaman zaman birimlerdeki işleyişle...*” (A, 2: 22), “*Okulun diğer birimlerini geziyorum*” (D, 27: 33-34) ifadeleriyle belirtmişlerdir.

Öğretimi denetleme ve değerlendirme konusunda A ve G okulu müdürü denetlemeyi doğru bulmadığını şu sözleriyle belirtmişlerdir: “*...birebir denetim mantığıyla, denetim amacıyla, denetliyorum imajını vererek bir denetime de karşı olduğumu özellikle belirtmek istiyorum*” (A, 2: 24-25), “*Yani ders denetimleri aslında öyle önemli bir şey değil benim anlayışında. Önemli bir faktör olarak ben görmüyorum*” (G, 44: 29-31).

F ve G okulu müdürleri deneme sınavları ve ortak sınavların değerlendirme yapmada etkili olduğunu belirtirken görüşmelerinde “*Özellikle öğrencilerle ortak sınavlar burada çok önemli. Yani birinci sınıfa giren öğrenciler hepsi bir sınava tabi tutuluyor. Öğretmenler farklı farklı ama ders aynı*” (F, 35: 4-6) , “*Zaman zaman okulda da deneme sınavları yapıyoruz... deneme sınavları yaparak öğrencilerin*

başarılarına oradan da göz atabiliyoruz. Öğrencinin başarısı bir noktada öğretmenin verdikleriyle kıyaslanabiliyor” (G, 45: 20-24) ifadelerine yer vermişlerdir.

G okulu müdürü “...yine öğrenci öğretmenin başarısında bizde yine tabii önemli olan en etken faktör ÖSS’deki başarı grafiği çok önemli” (45: 11-13) ifadesiyle üniversiteye giriş sınavının değerlendirmede etkili olduğunu belirtmiştir.

D okulu müdürü “Özellikle öğrencilerin ve velilerin görüşlerine çok önem veriyorum. Bu yüzden okulda Okul Öğrenci Meclisi var. Ben de onların çalışmalarını teşvik ediyorum. Velilerle iletişim kurmaya çalışıyorum” (27: 34; 28: 1-2) cümleleriyle velilerin ve öğrencilerin fikirlerine değerlendirme konusunda önem verdiğini belirtmiştir.

Okul müdürlerinin öğretimi denetleme ve değerlendirme konusunda verdiği cevaplara bakıldığında bazı okul müdürleri klasik denetim anlayışını doğru bulmadıklarını ifade etmelerine rağmen bütün okul müdürlerinin ders denetimine uygulamalarında yer verdikleri görülmektedir. Ders denetiminde okul müdürleri öğretmenlerin derse hazırlıklı girip girmediklerini, ders öncesi hazırlıklarının tam olup olmadığını gözlemlediklerini de ayrıca belirtmişlerdir. Ancak Akgün (2001: 175)’ün araştırmasında okul müdürlerinin sınıflarda gözlem yapmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Ayrıca okul müdürlerinin bazıları yazılı notları, deneme sınavı sonuçları gibi sayısal verilerin değerlendirme etkinlikleri açısından önemli olduğu üzerinde durmuşlardır. Okul müdürlerinin denetleme ve değerlendirme etkinlikleri açısından en az yararlandıkları yöntem okulun amaçlarını geliştirmenin tersine öğrenci ve veli görüşlerine başvurmaları olmuştur.

Ortaöğretim okul müdürlerinin “**Okulda eğitim programını koordine etme çalışmalarınız nelerdir?**” sorusuna ilişkin görüşleri Çizelge-9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9. Okul Müdürlerinin Eğitim Programının Eşgüdümlemesine İlişkin Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Toplantılar ve planlar	X	X	X	X			X		X	X
İş bölümünün yapılması		X		X	X	X	X	X		
Milli Eğitim Bakanlığı ve Talim Terbiye Kurulu Kararları	X	X	X						X	
OGYE çalışmalarının belirlenmesi ve ekip çalışmalarının planlanması		X	X				X		X	
Ders dışı etkinlik çalışmaları						X	X		X	
Öğretmen, veli ve öğrencilerin karara katılımının sağlanması							X			
Deneme sınavları ve ortak sınavlar yapmak								X		

Eğitim programının eşgüdümlemesi konusunda yedi okul müdürü toplantılar ve planlar konusunda fikir birliği sergilemiştir. A okulu müdürü “...okul içerisinde de çeşitli zümre toplantılarıyla veyahut çeşitli diğer toplantılarla eğitim bir şekilde aksamaması için planlamalar yapılıyor” (2: 28-30), D okulu müdürü “Koordinasyon toplantılarının, Öğretmenler Kurulu, Şube Öğretmenler Kurulu, Zümre Öğretmenler Kurulu toplantılarının en önemli amacı” (28: 5-7), J okulu müdürü “Onları sene başında işte rehberlik servisimiz olsun, kulüp rehber öğretmenleri olsun kendi yıllık çalışma planlarını hazırlıyorlar ve yıl içerisinde bu hazırlanan planlar doğrultusunda yeri geldikçe o planda belirtilen faaliyetler gerçekleştiriliyor” (67: 29-31) şeklinde ifadeler kullanmıştır. E, F ve H okulu müdürleri bu konuda görüş belirtmemişlerdir.

B okulu müdürü “Herkesin yaptığı işler eğitim-öğretimin planlanması özellikle seçmeli derslerin belirlenmesiyle başlıyor. Sınıfların sayılarının belirlenmesi, sınıflara öğretmen atamaları, idarecilerin görev alanlarının belirlenmesi, memur ve hizmetlilerin görev alanlarının belirlenmesi, bunlar belirleniyor” (13: 10-13) ifadesinde planlamaya vurgu yapmıştır.

İş bölümünün yapılmasıyla ilgili altı okul müdürü görüş belirtmiştir. B okulu müdürü “...idarecilerin görev alanlarının belirlenmesi, memur ve hizmetlilerin görev alanlarının belirlenmesi...” (13: 12-13), E okulu müdürü “Zaten iş bölümü yapmış durumdayız idarecilerle. Herkesin görevi ayrı” (31: 18), H okulu müdürü “Bu toplantı zaten sene başında öğretmenlere, müdür yardımcılara, idarecilere görev dağılımı yapılıyor. Hangi müdür yardımcısının hangi sınıflarla ilgileneceği, müdür baş yardımcısının görevleri” (56: 14-17) şeklinde ifadeler kullanırken D, F ve G müdürleri de benzer cümlelerle görüşlerini açıklamışlardır.

Okul müdürlerinin eğitim programını eşgüdümlemeye ilişkin çalışmalarını A, B, C ve I okulu müdürleri Milli Eğitim Bakanlığı ve Talim Terbiye Kurulu kararlarına bağlamıştır. “Takdir edersiniz ki Milli Eğitim Bakanlığı belli bir müfredat doğrultusunda eğitimi yürütmemizi Talim Terbiye Kurulu kararlarına göre istiyor bizden” (A, 2: 27-28), “Milli Eğitim Bakanlığı her sene karar alır...” (B, 12: 24), “Şimdi müfredat Bakanlık zaten Tebliğler Dergisi’nde yayınlanan Talim Terbiye Kurulu’nun kararları ile bize gelen bir müfredat var.” (C, 23: 7-8) , “Şimdi zaten bizim Bakanlığın belirlediği bir müfredat vardır. O müfredata göre işlem yapmak durumundayız” (I, 64: 6-7).

Dört okul müdürü Okul Gelişim Yönetimi Ekibi çalışmalarının, eşgüdümü sağlamada önemli bir yeri olduğu üzerinde durmuşlardır. B okulu müdürü “tüm bunların üzerinde okulun hedef ve amaçlarını, vizyon ve misyonunu belirlemek için OGYE dediğimiz okul gelişim yönetimi ekibinin toplantıları var. Bu toplantılar neticesinde esas herkesin yapmadığı veya okuldan okula farklılık gösteren nokta burası. Mesela SWOT analizi ile EFQM kalite araştırmasıyla okulun güçlü ve zayıf yönleri belirlenir, ihtiyaçları belirlenir...” (13: 14-18), C okulu müdürü “Okul Gelişim Yönetimi Ekibimiz var” (23: 17), G okulu müdürü “Okul Gelişim Yönetim Ekibi veya Toplam Kalite anlayışı içerisinde oluşturulan yönetim ekibinde tabi öğretmenler genelde yapılan, oluşturulan stratejiler veya çalışma planı doğrultusunda bazı iş bölümleri yapılıyor” (47: 4-6), I okulu müdürü de “Bir de son zamanlarda işte AR-GE ile ilgili, TKY ile ilgili çalışmalarımız vardır. Orada ekiplerimiz vardır. Ekiplere göre çalışma yaparız” (64: 6-8) ifadelerini

kullanmışlardır.

F, G ve I okulu müdürleri ders dışı etkinliklerin planlanmasının da eşgüdümde önemli bir rolü olduğuna görüşmelerinde değinmişlerdir. F okulu müdürü “*Yetenek belirleme anketi dediğimiz bir anket oluşturduk. Bu ankette öğrencilerin hangi sosyal alanda yeterli olduklarını kendilerine sorduk... işte spor aktivitelerimiz var. Şimdi çocukların kendi başına faaliyeti yapması ayrı bir şeydir...*” (36: 2-4; 17-18), I okulu müdürü “*Şimdi zaten ders dışı etkinlikler yıl sonunda seçimle yapılır. Sene başı öğretmenler kuruluna efendim kulüpler kurulur. Bu kulüplere çeşitli öğrenci ve öğretmenler seçilir...*” (63: 30-31) ve G okulu müdürü de benzer şekilde ifadeler kullanmıştır.

G okulu müdürü karara katılımın eşgüdümü kolaylaştıracağı konusunda “*...veli toplantılarında aldığımız bazı kararlar, tüm öğrencilere uygulanması, velilerin bu konuda takip etmeleri isteniyor. Yine öğrencilerin özellikle oluşturulan son yıllarda işte öğrenci meclisleri okullarda kuruluyor. O öğrenci meclislerinde öğrencilerin istekleri, dilek ve temennileri de okul idaresine yansıyor. Onlar da tabii değerlendirmeye alındığı zaman öğrenciler de bir noktada memnun oluyorlar...*” (47: 12-16) görüşlerini bu sözlerle dile getirmiştir.

H okulu müdürü “*...arada bir deneme sınavları yapılıyor. Ortak sınavlar yapılıyor*” (56: 3) ifadesinde sınavlarla ilgili eşgüdüm çalışmalarına değinmiştir.

Görüşme yapılan okul müdürlerinin çoğu eşgüdüm konusunda en etkili unsurun toplantılar ve planlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç Akgün (2001)’ün araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Akgün (2001: 150)’ün araştırmasında okul müdürleri sınıflar arası eşgüdümün sağlanması, zümre ve şube öğretmenler kurulunda öğretmenlerin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmasını sağlama ile ilgili eşgüdümü sağlama etkinliklerini yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumdan toplantılarda alınan kararların ve sene boyunca yapılacakların planlarda belirtilmesi okuldaki işleyişi olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir. Ders dışı etkinliklerin planlanması konusunda da bazı okul müdürleri planlamanın yapılmasının eşgüdüme katkıda bulunduğuna değinmiştir. Ayrıca okuldaki

etkinliklerle ve idari işlerle ilgili iş bölümünün yapılmasının, hangi işin kim tarafından yapılacağını belirlenmesi de eşgüdüm açısından önemli olduğunu okul müdürlerinin yarısı görüşmelerde ifade etmiştir. Okul müdürleri açısından eşgüdüme en az katkısı olan unsur ise sınavlar olarak ortaya çıkmıştır. Yalnızca bir okul müdürü sınavlara ilişkin görüş belirtirken diğer okul müdürleri bu konuda hiçbir açıklamada bulunmamışlardır. Demiral (2007: 118) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin en fazla gösterdikleri öğretimsel liderlik rolü olarak “okulda uygulanan eğitim programının etkinliği konusunda karar verirken okulda yapılan sınavların sonuçlarından yararlanırım” en yüksek değere sahip olan önermedir. İki araştırmanın sonucu sınavların eğitim programı açısından farklı değerlendirildiğini ortaya çıkarmıştır.

Çizelge-10’da ortaöğretim okul müdürlerinin “**Okulda öğrenci başarısını izlemeye yönelik çalışmalarınız nelerdir?**” sorusuna ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Çizelge 10. Okul Müdürlerinin Öğrenci Başarısını İzleme Çalışmalarına Yönelik Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
İstatistikler (yazılı notları, deneme sınavları, vs...)	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Zümreler/ Kurul toplantıları	X		X		X		X	X		
Üniversiteyi kazanan öğrenci sayısı	X	X					X	X		
Devam-devamsızlık takibinin yapılması				X		X				
E-okul sistemi							X		X	

Okul müdürlerinin öğrenci başarısını izleme etkinlikleri arasında yazılı notları gibi istatistiksel verilerin incelenmesi ilk sırada yer almıştır. H okulu müdürü dışındaki bütün okul müdürleri öğrenci başarısını izlerken istatistiklerden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda B okulu müdürü “*Öğrencinin yazılı notları, öğrencinin dönem notları öğrenci hakkında bize bir bilgi, bir fikir veriyor*” (15: 22-23), D okulu müdürü “*Öğrencilerin derslerden aldığı notlar ve öğrencilerin*

yapılan merkezi sınavlarda aldığı notlar” (28: 12-13), J okulu müdürü “*Dershanelerden, öğrencilerimizin gittiği dershanelerden sonuçları alarak onları takip ediyoruz. Öğrencilerimizin başarı grafiğini yine buradaki yazılı sonuçlarına bakarak da değerlendiriyoruz*” (68: 1-4) şeklinde görüşlerini belirtirken A, C, E, F, G ve I okulu müdürleri de görüşmelerde benzer ifadeler kullanmışlardır.

A, C, E, G ve H okul müdürleri öğrenci başarısının zümre kurul ve öğretmenler kurul toplantılarında görüşüldüğünü belirtmişlerdir. C okulu müdürü “*İkinci dönem başındaki öğretmenler kurulu toplantısında teker teker dersleri konuştuk*” 23: 32-33), E okulu müdürü “*...öğretmenler kurul toplantısında aldığımız çıktılardan öğrencilerin başarılarını görebiliyoruz*” (31: 26-27) ifadelerine yer vermişlerdir. A, G ve H okulu müdürlerinin açıklamaları da benzer niteliktedir.

A, B, G ve H okulu müdürleri öğrenci başarısını izlemeye yönelik çalışmalarında üniversiteyi kazanan öğrenci sayısını göz önünde bulundurduklarını belirtmişlerdir. A okulu müdürü “*Öğrenci başarısına yönelik çalışmalarımız kamuoyu, demin belirttiğim gibi üniversiteye yerleştirdiğimiz öğrenci bağlamında bizi değerlendiriyor*” (2: 32-33), B okulu müdürü “*En büyük ölçütümüz üniversite sınavı*” (15: 28), G okulu müdürü “*Onun dışında ÖSS sınavlarında sonuçları değerlendiriyoruz*” (48: 13-14) gibi ifadeler kullanmışlardır. H okulu müdürü de benzer nitelikte görüş belirtmiştir.

D ve F okulu müdürleri devam-devamsızlık oranının öğrenci başarısında etkili olduğuna dikkat çekerek bu konuda D okulu müdürü “*Öğrencilerin davranışlarını ve devamsızlıklarını takip etmek*” (28: 16) ve F okulu müdürü de “*...Tabi ki yüzde yirmi noksanlık olacak ama gönül ister ki bu yüzde yüz olsun. Buradaki etken de devamsızlıktan kaynaklanıyor. Yani bizim okulumuzda öğrenci devamsızlığı çok fazla...*” (36: 30-31) şeklinde görüş bildirmişlerdir.

G ve I okulu müdürleri de artık öğrenci başarısını E-okul aracılığıyla rahatlıkla takip edebildiklerini “*E-okul dediğimiz bir sistem var. Orada her an için öğrenci notlarını izleyebilme şansımız var*”(G, 48: 17-18) ve “*Zaten e-okul sisteminde rahatlıkla görebiliriz. Burada yani başarıyı da başarısızlığı da*

görebiliriz, izleyebiliriz” (I, 62: 14-16) cümleleriyle desteklemişlerdir.

Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu öğrenci başarısını izleme konusunda yazılı notları, deneme sınavları gibi istatistiksel verilerden yararlandıklarını, bu bilgileri öğretmenler kurul toplantılarında öğretmenlerle paylaştıklarını dile getirmişlerdir. Aksoy (2006: 73)’un araştırma sonuçları da öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle görüşme davranışını okul müdürlerinin her zaman gerçekleştirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan her iki araştırma benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlardan okul müdürlerinin öğrenci başarısını sınavlarda aldıkları notlara dayandırdıklarını ve toplantıların da öğrenci başarısı ya da başarısızlığının değerlendirildiği, sonuçlara göre yapılacakların planlandığı yerler olduğunu söylemek mümkündür.

4.3. Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinden Olumlu Okul İklimi Geliştirme Rollerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemini **“Ortaöğretim okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik rollerinden Olumlu Okul İklimi Geliştirme rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?”** sorusu oluşturmaktadır.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla okul müdürlerinin Öğretim Zamanını Koruma, Varlığını Hissettirme, Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama, Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama ve Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme davranışlarına ilişkin görüşme sorularına verdikleri cevaplar çizelgelerle gösterilmiştir.

Çizelge-11’de ortaöğretim okul müdürlerinin **“Okulda öğretim zamanını koruma ve iyi kullanmaya yönelik etkinlikleriniz nelerdir?”** sorusuna verdikleri cevaplar yer almaktadır.

Çizelge 11. Okul Müdürlerinin Öğretim Zamanını Koruma ve İyi Kullanmaya İlişkin Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Zamanında derse girip çıkmak			X		X		X		X	X
Zamanın doğru planlanması (Toplantılar, teneffüsler, zaman çizelgesi, vb.)				X			X	X	X	X
Yönetici, öğretmen ve öğrencilere örnek olmak		X		X				X		
Vicdani baskı uygulamak						X				
Öğrencilerin devamsızlık takibi							X			
Hafta sonları da okulda çalışmak								X		
Eğitime daha fazla zaman ayırmak gerekir	X									
Blok ders ve ikili öğretim yapmak			X							
Öncelikler belirlemek ve teknolojiden yararlanmak				X						

C, E, G, I ve J okulu müdürleri derse zamanında girip çıkmanın öğretim zamanını koruma açısından önemli olduğu görüşünü paylaşmışlardır. Bu konuda G okulu müdürü “*Tabi o öğretmenleri takip ediyoruz. Zamanında girip çıkmalarını takip ediyoruz*” (52: 6), I okulu müdürü de “*...nöbetçi müdür muavini, nöbetçi öğretmen arkadaşlar bu konuda teşvik ederiz. Kesinlikle derse geç girmemeleri için öğrenci, öğretmen uyarmaları konusunda rica ederiz ... Zil çaldığı zaman yani nöbetçi öğretmen arkadaşın veya muavinin uyarmasına gerek yok*” (64: 22-26) şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir. C, E ve J okulu müdürleri de benzer şekilde görüş belirtmişlerdir.

D, G, H, I ve J okulu müdürleri zamanın planlanması konusunda çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda D okulu müdürü “*Öğretmenlerimizi ve rehberlik servisi, sınıf yönetimi ve zaman kullanımı ile ilgili çalışmalar yapıyor*” (28: 23-24), I okulu müdürü “*...derslerin aksamadan yürümesi için özen göstermeleri için özellikle öğretmen arkadaşlardan ricada bulunurum*” (64: 21-22), H okulu müdürü “*Şimdi zaten idari kadro olarak bizim valilikçe belirlenen bir zaman*

çizelgemiz var. Mesai saatlerimiz. O mesai saatlerinde bütün arkadaşlarımız burada, görevlerinin başında” (58: 10-11) şeklinde görüş bildirmişlerdir. G ve J okulu müdürleri de düşüncelerini benzer biçimde ifade etmişlerdir.

B, D ve H okulu müdürleri zaman konusunda işgörenlere örnek olduklarını belirtmişlerdir. B okulu müdürü *“Okul müdürünün mesaiye dikkat etmesi idareciler ve öğretmenler üzerinde büyük etki yapacaktır”* (17: 7-8), D okulu müdürü de *“Bunu öncelikle kendim uygulayarak öğrenci ve öğretmenlere örnek olmaya çalışıyorum”* (28: 19-20) ifadelerini kullanmışlardır. H okulu müdürü de benzer şekilde görüş belirtmiştir.

F okulu müdürü vicdani baskının öğretmenlerde zaman konusunda duyarlık yaratacağını *“Yani derslerin verimli işlenip işlenmediğini kimse yüzde yüz denetleyemez. Çünkü biliyorsunuz sınıf öğretmenle öğrencilerin özel yeridir... Öğretmenlerimize duygusal yönden ben biraz baskı yaparım. Yani bu sizin vicdanınız...”* (38: 1-2; 7-8) ifadesiyle desteklemiştir.

G okulu müdürü öğrencilerin devamsızlığını takip ettiklerini de zaman konusu içerisinde ele almıştır: *“Öğrencilerin geç kalmasını, devamsızlık yapmamalarını takip ediyoruz”* (52: 7).

H okulu müdürü *“Bunun dışında bazen hafta sonları da buradayız”* (58: 17) ifadesiyle zamanın etkili kullanılması açısından hafta sonlarını da değerlendirdiklerini belirtmiştir.

A okulu müdürü, eğitime öğretimden daha fazla zaman ayırmak gerektiğini belirtmiştir. *“...ben eğitim ayağının öğretimden çok daha önemli olduğuna inanan bir idareciyim”* (3: 30-31).

C okulu müdürü zamanı koruma açısından *“Özellikle blok ders yapıyoruz ... İkincisi ikili öğretim yapıyoruz”* (24: 12; 15) ifadelerine görüşmesinde yer vermiştir.

D okulu müdürü öncelikler belirlemenin zamanı koruma açısından faydalı olacağını şu cümlesiyle ifade etmiştir: *“Önce okuldaki önceliklerimizi belirlememiz*

gerektiğini düşünüyorum. Zamanı verimli kullanmak için teknolojiden yararlanıyorum” (28: 20-22).

Okul müdürlerinin çoğu, gerek ders süreleri gerek teneffüs gerekse toplantı tarihlerinin belirlenmesi zamanının doğru planlanması açısından önemli olduğunu vurgulamıştır. Bunun yanı sıra, okul müdürleri, öğretmen ve öğrencilerin derse zamanında girip çıkmasını takip etmeye çalıştıklarını, ders içerisindeki zamanın etkili kullanımını ise öğretmenlerin vicdanına bıraktıklarını ifade etmişlerdir. Şişman (1997: 77)’in araştırmasında da öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dersleri zamanında başlatma ve bitirme görevini en üst düzeyde yaptıkları belirlenmiştir. Bu bulgu araştırma sonucunu desteklemektedir. Bu durumdan okul müdürlerinin öğretim zamanını koruma ve kullanmaya yönelik resmi prosedürü yerine getirdikleri ancak ders zamanının sorumluluğunu öğretmenlere bıraktıkları sonucuna varılabilir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin **“Okulda varlığınızı nasıl hissettirirsiniz?”** sorusuna ilişkin görüşleri Çizelge-12’de belirtilmiştir.

Bütün okul müdürleri okulda bulunarak ya da ofisinde çalışarak kendisini hissettirdiğini ifade etmiştir. F okulu müdürü *“İdarecilerle, koridorda, bahçede yani çocukların arasında zaman geçirmek bana daha doğru geliyor. Çünkü okulda bulunduğunuz zaman, çevrede görüldüğünüz zaman öğrencide belki yanlış bir yönetim anlayışı olabilir onu söylüyorum ama benim için şu, ben şunu gördüm: Müdürümüz her zaman her yerde olabilir düşüncesiyle öğrencilerimiz bazı yanlış hareketlere girişmiyor...”* (38: 25-29), J okulu müdürü de *“Eğer günlük yapmam gereken rutin işler varsa önce onları tamamlarım. Daha sonra günde en az bir defa öğretmenler odasına gider öğretmenlerle görüşürüm. Bazı günler, haftanın bazı günleri sınıfları dolaşırım. Bahçede bulunurum bazen. Kantinde, spor salonunda, yemekhanede bulunurum. Yani odada, makamda fazla bulunmak yerine okulun değişik birimlerinde dolaşarak oradaki çalışmalarını da, oradaki etkinlikleri de yerinde görmeye çalışırım”* (68: 19-24) şeklinde görüş belirtmişler, diğer okul müdürleri de görüşmelerde benzer ifadelerle yer vermişlerdir.

Çizelge 12. Okul Müdürlerinin Okulda Varlığını Nasıl Hissettirdiğine İlişkin Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Ofisimde çalışarak, okulda bulunarak , birimleri gezip kontrol ederek	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Öğretmenlere verdiğim destekle	X	X			X		X			
Bilgim ve yöntemlerimle (yasal düzenlemeler, vb.)		X		X			X			
Toplantılara katılarak			X	X					X	
Derslere katılıp öğrenci ve öğretmenlerle görüşerek		X		X					X	
Ders dışı etkinliklere katılarak		X				X		X		
Göz önünde bulunup olaylara müdahale ederek			X	X						
Öğretmenlerin derse giriş çıkışlarını takip ederek			X					X		
Öğrenci ve öğretmenlerle vakit geçirerek		X						X		
Misafirlerle ilgilenerek								X		
Okulu temsil ederek		X								
Okula kazandırdıklarımla	X									

A, B, E ve G okul müdürleri öğretmene verdikleri destekle varlıklarını hissettirdiklerini belirtmişlerdir. A okulu müdürü “*öğretmenim benden herhangi bir şey istediği zaman eğitim materyalleri açısından onu karşıladığım zaman zannedersen o öğretmenim beni hissediyordur*” (4: 23-25), E okulu müdürü “*...arkadaşlara yardımcı olmak suretiyle...*” (32: 8), B okulu müdürü “*Eğer siz öğretmeni insan yerine koymuyorsanız, ona değerli bir varlık olarak görmüyorsanız; öğretmen de sizi değerli bir varlık olarak görmez*” (18: 11-12), G okulu müdürü de “*Onun dışında öğretmenlerden bize gelen istekler oluyor. Yani o istekleri mutlaka oturur birlikte değerlendiririz*” (50: 13-15) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

B, D ve G okulu müdürleri varlığını hissettirmede, bilginin önemli bir yeri

olduğuna dikkat çekmiştir. B okulu müdürü “*Öncelikle bilginin otoritesi, ikincisi yöntemlerin otoritesinin olması gerekir. İdareci kuvvetini kanun ve yönetmelikten almalıdır...*” (17: 34; 18: 1), D okulu müdürü “*Yönetime ilişkin her türlü yasal değişikliği takip ederim*” (28: 32), G okulu müdürü “*...personeler istedikleri konuda bilgi aktarabiliyorsam, yani bilgiliysem, güven vericiysem, kararlıysam yani verdiğim kararda, yani düşünerek sağlıklı karar veriyor, verdiğim karardan geri dönmüyorsam...*” (52: 22-24).

C okulu müdürü “*Müdür yardımcılarıyla yapılacak toplantıları yapıyoruz*” (24: 32), D okulu müdürü “*Yapılan bütün toplantılara zamanında ve hazır bir biçimde katılırım*” (28: 30-31), I okulu müdürü “*Zaman zaman tabii rutin resmi toplantılara katılırım*” (64: 34) şeklindeki ifadeleriyle toplantılara katılarak varlıklarını hissettirdiklerini belirtmişlerdir.

Derslere katılma konusunda B okulu müdürü “*...fırsat buldukça boş derslerde değişik sınıflara girerek çocukların okul hakkındaki düşüncelerini öğrenmek lazım*” (19: 5-7), D okulu müdürü “*Zaman zaman derslere katılır ve öğretmenlerle görüşürüm*” (28: 31-32), I okulu müdürü de “*Denetim esnasında öğretmen arkadaşlarımı denetlerim*” (64: 33) ifadelerine yer vermişlerdir.

B ve H okulu müdürleri ders dışı etkinliklere katıldıklarını belirterek soruyu şu şekilde yanıtlamışlardır: B okulu müdürü “*Törenlere, toplantılara mutlaka katılmak lazım*” (B, 19: 7), H okulu müdürü “*Ders dışı etkinliklere katılıyorum. Daha çok spor kendim de sporu çok seviyorum...*” (H, 59: 7).

C ve D okulu müdürleri göz önünde bulunmak gerektiğini şu cümleleriyle belirtmişlerdir: C okulu müdürü “*...her şeye müdahale etmeyen ama her şeyi gözlemleyen kritik anlarda, müdahale etmemiz gereken anlarda müdahale ediyorum. O zaman varlığımız ortaya çıkıyor*” (24: 21-23), D okulu müdürü “*Öğrencilerim ve öğretmenlerim beni daima okulda görürler*” (28: 29-30).

C ve H okulu müdürleri öğretmenlerin derse giriş çıkışlarını takip ettiklerini “*Öğretmenlerin zamanında derse girip girmediğini takip ediyoruz*”(C, 24:31-32),

“Daha çok teneffüslerde veyahut ders girişlerinde öğretmenlerin gecikmemesi için derse ve öğrencilerimizin de derse zamanında girmesi için katları dolaşıyorum” (58: 27-29) cümleleriyle ifade etmişlerdir.

B ve H okulu müdürleri öğrenci ve öğretmenlerle konuşarak varlıklarını hissettirdiklerini belirtmişler ve bunu belirtirken konuşmalarında şu ifadelere yer vermişlerdir: B okulu müdürü *“Öğretmen arkadaşların arasında dolaşmak lazım, hal hatır sormak lazım. Ondan sonra öğrencinin arasında bulunmak lazım”* (19: 4-5), H okulu müdürü de *“Öğrenciyle diyalogumuz çok iyi...”* (58: 32-33).

H okulu müdürü *“Misafirleri ağırlıyorum”* (58: 31) ifadesiyle varlığını hissettirdiğini açıklamıştır.

B okulu müdürü, okulu temsil etmenin varlığının hissedilmesinde önemli bir öge olduğunu şu sözleriyle belirtmiştir: *“Okul müdürünün bir de temsil görevi vardır. Yani okulu temsil ediyor. Dolayısıyla diğer okulların veya diğer kurumların tören ve toplantılarına da katılmalıdır. Oralarda görünmelidir”* (19: 32-34).

A okulu müdürü *“Benim varlığımı okula katmış olduğum unsurlarla, okula kazandırmış olduğum çeşitli metalarla veyahut çeşitli faaliyetlerle hissettirmek isterim...”* (4: 17-19) şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Okul müdürlerinin tamamı, varlıklarını hissettirme konusunda, okulda bulunmanın, ofislerinde vakit geçirmenin, okulun farklı alanlarında görünmenin bu konuda en etkili yol olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun dışında bazı okul müdürleri, derslere girip öğrenci ve öğretmenlerle konuşmaya zaman ayırdıklarını da söylemişlerdir. Bu durum okul müdürüne okulda görünür kişi olma özelliğini kazandırmaktadır. Okul müdürlerinin bir kısmı öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşıladıklarında, onları desteklediklerinde varlıklarını hissettirebileceklerini ifade etmişlerdir. Bu da okul müdürünün kaynak kişi olma özelliğini ön plana çıkarmaktadır. Yine bazı okul müdürleri ders dışı etkinliklere katıldıklarını ifade etmişler, böylece görünür kişi olma özelliklerini desteklemişlerdir. Gümüşeli (1996: 97-98)'nin araştırmasında varlığını hissettirme konusunda öğretmenlerle görüşmeye

zaman ayırma en fazla, ders dışı etkinliklere katılma ise en az benimsenen davranış biçimleri olmuştur. Bu sonuçlar araştırma bulgularıyla kısmen farklılaşmaktadır. Bunun nedeni ise araştırma katılımcılarından yalnızca bazıları, öğretmenlerle görüşmeye zaman ayırma ve ders dışı etkinliklere katılma davranışlarını göstermektedir. Ancak araştırma bulgularından okul müdürlerinin tamamının okulun farklı yerlerinde bulunması, Akgün (2001)'ün araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Akgün (2001: 162)'ün araştırmasında da okul müdürleri ofislerinde çok az zaman geçirdiklerini okulun farklı yerlerinde bulduklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin “Okulda öğretmenleri çalışmaya nasıl özendirirsiniz?” sorusuna ilişkin görüşleri Çizelge-13’te gösterilmektedir.

Çizelge 13. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme Konusundaki Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Sıcak bir iletişim kurmak ve paylaşımda bulunmak	X	X	X	X		X			X	
Topluluk içerisinde onure etmek, iyi yönlerini vurgulamak		X		X			X		X	X
Öğretmenlerin isteklerini dikkate almak ve beklentilerini karşılamak, değer verildiğini hissettirmek			X	X			X	X	X	
Ödüllendirme ve başarısını belgelendirmek (takdir, teşekkür, vs..)	X	X				X				X
Öğretmenlere eşit davranmak	X		X							
Öğretmenlerin karara katılımlarını sağlamak			X				X			
Öğretmenlere destek vermek				X	X					
Sorumluluk ve yetki vermek				X						
Örnek olmak							X			
Konferans düzenlemek								X		

Altı okul müdürü sıcak bir iletişimin öğretmenlerin performansında etkili olacağını şu sözlerle belirtmiştir: C okulu müdürü *“Onlarla konuşmanız gerekir. İşte bir günaydın, bir hal hatır soruyoruz”* (25: 5-6), D okulu müdürü *“Öğretmenler arasında etkileşimi arttırarak okulda daha mutlu bir atmosfer oluşturmaya çalışırım”* (29: 7-8), I okulu müdürü *“Şimdi yani her şeyden önce iyi bir iletişim, öğretmen arkadaşımızla iyi bir iletişim sağladığımız zaman, günlük karşılaştığımızda bir tebessüm veya merhaba dediğimizde, günaydın dediğimizde efendim iletişimimiz gelişir, hatırlarını sorduğumuzda efendim kişisel sıkıntı ve problemlerini sorduğumuzda, paylaştığımızda o arkadaşımız bize yakın olur”* (63: 5-8) A, B ve F okulu müdürleri de bu görüşlere yakın ifadeler kullanmışlardır.

B, D, G, I ve J okulu müdürleri toplumda öğretmenleri onure etmenin öğretmenleri çalışmaya özendirileceği konusunda fikir belirtirken diğer beş okul müdürü bu konuda görüş belirtmemiştir. B okulu müdürü *“...herkesin huzurunda tebrik etmek, bir belge vermek, şöyle şöyle bir faaliyetten dolayı sizleri tebrik ediyoruz, kutluyoruz diye bir yazı vermek...”* (14: 9-10), J okulu müdürü *“...zaman zaman törenlerimizde sözlü olarak öğretmenlerimizi yaptıkları çalışmalardan dolayı tebrik ediyoruz, kutluyoruz”* (69: 7-8) şeklinde görüşlerini ifade ederken D, G ve I okulu müdürleri de benzer nitelikte açıklama yapmışlardır.

C, D, G, H ve I okulu müdürleri öğretmene değerli olduğunu hissettirerek motivasyonunun arttırılabileceği görüşünü paylaşmışlardır. Bu konuda H okulu müdürü *“Öğretmenlere değer verdiğimizizi ve öğretmenlerin moralini bozmadan, daha verimli bir hale nasıl getirebiliriz onlara değer vererek, onları motive ederek, onları yönlendirerek, buna uymayanları da gerektiği zaman uyararak verim almaya çalışıyoruz”* (57: 25-28), I okulu müdürü de *“Öğretmenimizin makul, dersiyle ilgili, alanıyla ilgili istekleri olursa onu karşılarız. Teknolojik bir şey istiyorsa, doküman istiyorsa karşılarız. Efendim dolayısıyla öğretmen arkadaşımızın mümkün olduğu kadar programını, devresini iyi yaptığımız taktirde arkadaşımız bizden zaten daha farklı bir şey istemeyecektir...”* (63: 10-13) ifadeleriyle görüş belirtirken C, D ve G okulu müdürleri benzer ifadeler kullanmışlardır.

A, B, F ve J okul müdürleri ödüllendirmenin, öğretmenin motivasyonunu

olumlu yönde etkilediğini belirtmişler ve görüşmelerinde şu ifadelere yer vermişlerdir: A okulu müdürü *“Tabi insanları teşvik etmenin çeşitli yolları var: Bunlardan bir tanesi ödüllendirme...”* (6: 15-16), F okulu müdürü *“Bizde ödülден, aylıkla ödüllendirme vardır, teşekkürname vardır, takdirname vardır. Bunları teklif edersiniz..”* (40: 6-7) B ve J okulu müdürleri de benzer şekilde görüş bildirmişlerdir.

A ve C okulu müdürleri ödüllendirmenin yanı sıra öğretmenlere eşit davranmanın da onların çalışmaya özendirilmesinde etkili olacağını şu sözleriyle ifade etmişlerdir: A okulu müdürü *“...Eğer bu şekilde objektif bir değerlendirme yapmazsanız bu sefer insanların motivasyonunu bozuyorsunuz ve dolayısıyla da verimsiz olmaya sebep oluyorsunuz...”* (6: 29-31), C okulu müdürü *“...öğretmenlere adil davranırsanız öğretmenin bir kere şey olur yani en azından okula karşı bir önyargısı, okula geldiği zaman yine aynı okula, yine aynı müdürü göreceğim dememesi gerekir. Onun için adil davranmamız gerekir”* (25: 3-5).

C ve G okulu müdürleri öğretmenlerin karara katılımının da bu konuda etkili olacağı görüşündedirler. C okulu müdürü *“Yani öğretmenlerin düşüncelerini önemsiyoruz. Karar aşamasında karar mekanizmalarına katıyoruz”* (25: 10-11), G okulu müdürü de *“Yine okulla ilgili, eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenin görüşlerine müracaat ediyorum. Onların görüşlerini alıyorum”* (50: 7-8) şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir.

D ve E okul müdürleri öğretmenlerin çalışmalarını destekleyerek onların motivasyonunu sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda D okulu müdürü *“Öğretimi geliştirecek bütün projelerini desteklerim”* (29: 5), E okulu müdürü de *“Son zamanlarda işte proje yarışmalarına öğretmenleri özendirmeye çalışıyoruz. Proje hazırlamaları için”* (32: 10-11) ifadelerini kullanmışlardır.

D okulu müdürü *“Onlara sorumluluk ve yetki veririm”* (29: 6) ifadesiyle öğretmenleri çalışmaya özendirdiğini belirtmiştir.

G okulu müdürü *“Yani bir noktada öğretmene örnek olacak davranışları bizzat kendim sergiliyorum. Yani sergilemek istiyorum yani yapabildiğim kadarıyla”*

Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama konusunda, bütün okul müdürleri hizmet içi eğitim konusunda fikir birliğine varmıştır. A okulu müdürü “*Şimdi Milli Eğitim Bakanlığı zaten hizmet içi eğitim seminerleri düzenliyor*” (7: 4), H okulu müdürü “*...yerel hizmet içi eğitim seminerleri yapıyor. Onlara başvurmaları için teşvik ediyoruz. Katılımlarını sağlamaya çalışıyoruz*” (58: 5-6), G okulu müdürü “*...il genelinde olan veya Türkiye genelinde olan kurs ve seminerlere katılmalarında özendiriyorum*” (51: 17-18) ifadelerini kullanmışlar ve B, C, D, E, F, I ve J okulu müdürlerinin de görüşleri bu yönde olmuştur.

B, D, F ve J okulu müdürleri alanında uzman kişilerden yardım almanın öğretmenlerin mesleki gelişiminde etkili olacağını “*Öğrenci psikolojisi, öğrenciyle iletişim noktasında İnönü Üniversitesi’nden öğretim üyeleri getiriyoruz. Öğretmenlerimize seminer veriyoruz.*”(B, 15: 5-6), “*Personelimizi de mesleki gelişim açısından onların belirleyecekleri konular veya yetersiz gördükleri gerek kendi bünyemizde gerek Milli Eğitim Müdürlüğümüze başvurarak uzman kişileri çağırarak bunları yapacağız*” (F, 40: 24-26) şeklinde ifade etmişlerdir.

C, I ve J okulu müdürleri alanlarını takip etmeleri için öğretmenleri özendirdiklerini şu ifadelerle desteklemişlerdir: “*Onunla ilgili güncel yayınlar varsa takip edilmesini, öğrencinin okuması için öğretmenin okuması gerektiğini*”(C, 25: 20-21), “*Yani tamamen kendilerini yenilemeleri için alanıyla ilgili, gerekse diğer alanla pedagojik eğitimle ilgili yenilemeler için teşvik ederiz, sözlü teşviklerimiz söz konusu olur*” (I, 63: 26-27), “*Bu konuda Milli Eğitim Müdürlüğü ile işbirliği içerisine girerek öğretmenlerimizin kendi alanlarıyla ilgili olsun eğitim-öğretimle ilgili olsun güncel gelişmeleri takip etmelerini sağlamaya yönelik etkinlikler, faaliyetler düzenlemeye çalışıyoruz*” (J, 69: 14-17).

C ve G okulu müdürleri öğretmenleri lisans üstü eğitim yapmaları için teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. G okulu müdürü “*...genç arkadaşlarımla çok çalıştığım için özellikle genç yaştaki öğretmen arkadaşlarıma yüksek lisans, doktora yapmalarını sürekli öneriyorum*” (51: 18-20) ifadesini kullanmıştır.

B okulu müdürü örnek olması gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir: “*Önce*

idarecilerin kendisini geliştirmesi lazım. Kendimizi geliştirmiyorsak, bir satır bir şey okumuyorsak nasıl millete örnek olacağız. Önce kendimizi geliştirmemiz lazım” (14: 24-26).

B okulu müdürü yararlı kitapları paylaşmanın öğretmenin mesleki gelişimine katkıda bulunacağını şu sözleriyle belirtmiştir: *“Kitap paylaşıyoruz. Okuduğumuz güzel kitapları. İşte ben şu kitabı okudum çok güzeldi, siz de okur musunuz? Şeklinde elden ele kitaplar dolaşiyor. Bu şekilde öğrenen bir organizasyon, öğrenen bir okul sağlamaya çalışıyoruz” (15: 15-17).*

Öğretmenlerin gelişimini sağlama konusunda okul müdürlerinin hepsi hizmet içi eğitim seminerlerine katılımlarını sağlama fikrinde birleşmişlerdir. Gümüşeli (1996: 98) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlere hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenleme en az gösterilen davranış olarak ifade edilmiştir. Araştırma bulguları hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımı özendirme açısından birbirinin aksi görüşleri ortaya çıkarmıştır. Bazı müdürler Milli Eğitim Bakanlığı’nın düzenlediği seminerler dışında kendi imkanlarıyla okul kapsamında dışardan konuşmacılar getirerek seminer ve konferans düzenlediklerini, bazı okul müdürleri ise daha çok öğretmenlerin kendilerini alanlarında geliştirmeleri açısından yazılı kaynak sağladıklarını belirtmişlerdir. Okula konuşmacı çağırma davranışının Aksoy (2006: 77)’un araştırmasında okul müdürleri tarafından ara sıra yerine getirildiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlere kaynak sağlama şeklinde fikir belirtenler de olmuştur. Dönmez (2008: 71), araştırmasında öğretmenlere branşlarıyla ilgili dergi ve makalelerin düzenli bir şekilde ulaşmasını sağlama davranışını müdürlerin en az gösterdikleri davranış olarak ifade etmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmak amacıyla öncelikle kendilerini geliştirmeleri gerektiğini yalnızca bir okul müdürü ifade etmiştir. Bu da okul müdürlerinin öğretmenleri geliştirme konusunda onları çeşitli faaliyetlere özendirmesine rağmen kendilerini geliştirmeye yönelik çalışmalara fazla katılmadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Çizelge-15’te okul müdürlerinin **“Okulda akademik standartlar geliştirme ve uygulama çalışmalarınız nelerdir?”** sorusuna ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Çizelge 15. Okul Müdürlerinin Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulamaya İlişkin Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Küçük çapta proje çalışmaları/AB projeleri	X						X	X	X	
Stratejik plan doğrultusunda hedeflere ulaşma				X			X			X
TKY, OGYE, eğitsel kulüp, rehberlik ve öğrenci meclisi çalışmaları							X	X		X
Okul-öğrenci-veli işbirliği				X				X		
Lisans üstü eğitim yapmaları için öğretmenlerin teşvik edilmesi					X				X	
Yükseköğretime geçişe ağırlık vermek, akademik başarı						X		X		
Araç, gereçlerin geliştirilmesi, sınıfların düzenlenmesi		X		X						
Zümre toplantıları, yıllık planlar		X								
Güncel yayınların takibi			X							

Akademik standart anlamında A, G, H ve I okulu müdürleri proje çalışmalarının olduğuna değişmişlerdir. A okulu müdürü “...bilimsel çalışmalar konusunda belki bazı proje çalışmalarımız küçük düzeyde ...” (7: 21-22), H okulu müdürü “...biz bununla ilgili bir proje de geliştirdik. Toplam kaliteyle ilgili...” (59: 18) şeklinde görüş belirtmişler G ve I okulu müdürleri de bu anlamda projeler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

D, G ve J okulu müdürleri akademik standartların kaynağını stratejik planlamanın oluşturduğu kanısındadır. Bu konuda D okulu müdürü “*Stratejik Planımız mevcut. Bu plan doğrultusunda hedeflerime ulaşmaya çalışıyoruz*” (29: 16), G okulu müdürü “*Toplam kalite yönetimi anlayışı var, okul gelişim yönetim ekiplerinin kurulması veya stratejilerin belirlenmesi gibi çalışmalar, okul öğrenci meclislerinin oluşturulması yani bunlar akademik standartlar olarak getirilmiş*” (53: 8-10), J okulu müdürü de “*Bu anlamda Bakanlığımızın da uygulanmasını istediği*

stratejik planımızı hazırladık. Bu stratejik plan doğrultusunda işte vizyonumuzu, misyonumuzu belirledik. Hedeflerimizi, amaçlarımızı ortaya koyduk ve bu hedeflere, bu amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri bir plana göre belirledik” (69: 22-25) ifadelerini kullanmışlardır.

G, H ve J okulu müdürleri okuldaki çeşitli ekip çalışmalarının akademik standartların geliştirilmesine katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. G okulu müdürü *“...akademik standartlar içerisinde rehberliğin mutlaka yapılması gerektiğine inanıyorum. Yani öğrencilere rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin mutlaka gitmesi gerekiyor... Yine eğitsel kulüp çalışmalarının planlanması yani bunlar da yine sosyal-kültürel faaliyetlerin planlanması uygulanması tabi bunlar hepsi belli bir akademik standart içerisinde yapılıyor ...”* (53: 13-14; 21-23) şeklinde bu konudaki görüşlerini belirtmiştir. H ve J okulu müdürleri de görüşmelerinde benzer ifadelere yer vermişlerdir.

D ve H okul müdürleri akademik başarının sağlanması için okul-öğrenci ve veli işbirliğine önem verdiklerini *“Öğrenci, okul ve veli işbirliğine önem veriyoruz”* (D, 29: 17-18), *“...velileri bilgilendirerek, velilerin eğitimine önem vererek, onların başarı elde edebilmesi için onları yönlendirmeye çalışıyoruz”* (H, 60: 2-3) ifadeleriyle belirtmişlerdir.

E ve I okulu müdürleri öğretmenleri lisans üstü eğitime teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda I okulu müdürü görüşme sırasında şu ifadelere yer vermiştir: *“...kendi genç personelimizi, öğretmen arkadaşlarımızı akademik düzeyde çalışması için teşvik ederiz. Bu konuda bazı, birkaç arkadaşımızı teşvik etmişizdir. Yüksek lisans yapmıştır”* (65: 8-10). E okulu müdürü de benzer şekilde görüş belirtmiştir.

F ve H okulu müdürleri de yükseköğretime geçişin arttırılmasının akademik başarı açısından etkili olduğunu *“Akademik alanda katsayı yerine oturana kadar böyle devam edeceğiz ...çünkü kat sayı sorunu olmadan önce bizim öğrencilerimizin temel hedefi üniversiteydi zaten”* (F, 41: 13-15), *“...onları motive ederek, gerekli yardımları, desteği sağlayarak akademik başarıyı arttırmaya çalışıyoruz”* (H, 59:

28-29) şeklinde ifade etmişlerdir.

B ve D okulu müdürleri, sınıflarla ilgili standartlar açısından şöyle görüş belirtmişlerdir: B okulu müdürü *“Akademik başarı okulun imkanlarıyla ilgilidir. Okulun ders araç ve gereçlerini de sürekli geliştirmek, hazır halde tutmak lazım. Sınıfları eğitim öğretime hazır hale getirmek lazım. Kırık dökük bir sınıf yetersiz bir laboratuvar, ders araçlarından yoksun bir okul, fotokopi, yazıcı imkanı bulunmayan, slayt hazırlama veya fotoğraf, film hazırlama imkanları olmayan bir okul elbette ki öğrencilerine tam faydalı olamaz. Yani sınıftaki yazı tahtasının kalitesi bile eğitim öğretimi akademik olarak etkiler”* (20: 27-32), D okulu müdürü *“Teknolojinin kullanımı açısından okulumuzu geliştirmek en önemli akademik standardımız”* (29: 18-19).

B okulu müdürü akademik standartları zümre toplantılarının belirlediğini şu cümleleriyle ifade etmiştir: *“Aslında zümre toplantıları okulun akademik beynidir... Dolayısıyla orda eğitimle ilgili konuları tartışıyoruz. Neredeyiz, ne yapıyoruz, bu arada neler gelişti. Konuyla ilgili kanun ve yönetmelikleri okuyoruz...”* (20: 5; 8-10).

C okulu müdürü güncel yayınların takibinin akademik standartların geliştirilmesinde etkili olacağını *“Çeşitli dergiler eğitimle ilgili okulumuza almak istiyorum”* (25: 30-31) sözleriyle ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin tamamı akademik standartlar geliştirmeye ilgili farklı açıklamalarda bulunmuşlardır. Fakat ifade ettikleri etkinliklere okulun amaçları açısından bakıldığında yükseköğretime geçişin sağlanması okul müdürlerinin belirlediği en önemli standart olarak görülebilir. Bu amaçların yapılan zümre toplantıları ve yıllık planlarla gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Bunun dışında okuldaki kurul ve komisyonların (OGYE, TKY, öğrenci meclisleri, vb.) okulun standartlarının geliştirilmesi anlamında çeşitli çalışmalar yapmasının sağlandığı bazı okul müdürleri tarafından belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin akademik açıdan standart belirleme konusunda ortak bir noktada buluşmadıkları, her okul müdürünün kendi çalıştığı okul açısından değerlendirdiği farklı standartlar olduğu söylenebilir. Akgün (2001: 171)'ün araştırması da bu

bulguları destekler niteliktedir. Araştırmada okul müdürlerinin var olan standartları yerine getirme eğiliminde oldukları farklı bir standart geliştirme çabasında olmadıkları ifade edilmiştir. Gerek Gümüşeli (1996: 98)'nin gerekse Aksoy (2006: 72)'un araştırma sonuçlarında akademik standartları geliştirmeye yönelik okul müdürlerinin en fazla gösterdikleri davranış okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri destekleme olsa da bu araştırmada okul müdürlerinin yalnızca birkaç tanesi bu ifadeyi destekler nitelikte görüş belirtmişlerdir.

Çizelge-16'da okul müdürlerinin “Okulda öğrencileri öğrenmeye özendirme için ne tür etkinliklerde bulunmaktasınız?” sorusuna ilişkin yanıtları yer almaktadır.

Çizelge 16. Okul Müdürlerinin Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme Konusundaki Görüşleri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Kendine güvenmelerini sağlamak, amaç edindirmek		X					X	X	X	
Belge ve ödül vermek		X		X	X				X	
Sosyal etkinliklere ve yarışmalara katılımı sağlamak	X	X	X							
Rehberlik servisinin çalışmaları		X					X			X
Velilerin işbirliğini sağlamak				X		X	X			
Seminer ve konferans düzenlemek (Eski mezunlar, akademisyenler tarafından vb)							X	X		X
Okulda güven ortamı oluşturmak				X						
Öğrenciyi iyi tanımak						X				
Araştırmaya yönelik ödevler vermek (yaparak yaşayarak öğrenme)			X							
Üniversitelere geziler düzenlemek										X
Fiziki mekanları güzelleştirmek (kütüphane, vb) ve kaynak sağlamak								X		

Öncelikle öğrencilerin kendilerine güvenmelerini sağladıklarını B okulu müdürü “*Öncelikle genel lise olduğumuz için öğrencilerimizin bir miktar kendilerine güvenleri eksik. Bu eksikliği gidermek için genel telkinlerde bulunuyoruz*” (16: 1-2), H okulu müdürü “*Öğrencilerin kendilerine güvenmelerini sağlamaya çalışıyoruz. Onlara moral veriyoruz*” (57: 1-2), G okulu müdürü “*...Sürekli onlara yani bir şeyler vermemiz gerekiyor. Anlatmamız gerekiyor. İşte bunlar da genelde yani çocuklara amaç kazandırmak, bir hedef oluşturmak*” (49: 10-11), I okulu müdürü de “*...ben okul müdürü olarak bayrak törenlerinde on beş - yirmi günde bir konuşma yaparım*” (61: 33-34) şeklinde ifade etmişlerdir.

B, D, E ve I okulu müdürleri belge ve ödül vererek öğrencileri öğrenmeye özendirme konusunda fikir belirtmişlerdir. B okulu müdürü “*Şimdi zaman zaman başarıları ödüllendiriyoruz. Her ay sınıfın en başarılı öğrencisini seçiyoruz...*” (16: 15-16), D okulu müdürü “*Ödüllendirmeyi etkin bir biçimde kullanmak da önemli*” (29: 24) şeklinde görüşlerini ifade ederken E ve I okulu müdürleri benzer ifadelere yer vermişlerdir.

A, B ve C okulu müdürleri öğrencilerin öğrenmesine katkıda bulunmak için onları yarışmalara ve sosyal etkinliklere katılmaları için özendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin C okulu müdürünün görüşleri şu şekildedir: “*Öğrencilere sosyal kulüplerde sorumluluklar veriliyor, görevler veriliyor. Yine belirli gün, haftaların anmasında veya kutlanmasında öğrenciye aktif görev veriliyor*” (26: 1-2) A ve B okulu müdürleri de görüşmelerde benzer ifadelere yer vermişlerdir.

B okulu müdürü “*Rehberlik servisimiz bu noktada öğrencilere gerekli motivasyonları vermeye çalışıyor*” (16: 4-5), G okulu müdürü “*Tabi her şeyden önce biz gerek rehberlik servisi olarak gerek sınıf öğretmenleri olarak yani onlara verdiğimiz toplantılarda yaptığımız konuşmalarda, aldığımız kararlarda her şeyden önce bizim lise olarak kuruluş amaçlarımızı öğrencilere de anlatıyoruz*” (49: 1-3), J okulu müdürü “*İşte rehberlik servisimiz bu konuda çalışmalar yürütüyor*” (66: 29-30) rehberlik servisinden bu konuda yararlandıklarını açıklamıştır.

Öğrencilerin öğrenmeye özendirilmesinde velinin işbirliğinin sağlanmasını D, F ve G okulu müdürü gerekli gördüklerini belirtmişler. F okulu müdürü *“Birçoğunun velisiyle görüşüyoruz”* (37: 16) şeklinde bir ifade kullanmıştır. F ve G okulu müdürleri de benzer şekilde görüş belirtmişlerdir.

G, H ve J okulu müdürleri eski mezunlar ve akademisyenler tarafından seminerler verilmesinin öğrencinin öğrenmeye özendirilmesinde etkili olacağını belirtmişler. Bu konuda G okulu müdürü görüşmede şu ifadelerle yer vermiştir: *“Zaman zaman işte bizden mezun olan çeşitli meslek gruplarına sahip insanları okula davet ederek onların da bizim bu okulda bu sıralarda okuduklarını ve bu mesleklere geldiklerini ve bu işin pek de zor olmadığını söylüyoruz”* (49: 12-15). H ve J okulu müdürleri görüşmelerde benzer nitelikte açıklamalara yer vermişlerdir.

D okulu müdürü okulda güven ortamı yaratmanın önemini *“Öncelikle öğrenciler kendilerini okulda güvende hissetmeli. Bunun için de öğrencilerin yazılı ve sözlü görüşlerine başvuruyoruz. Bu tür durumlarda öğrencilerin aktif katılımı sağlamaya çalışıyorum”* (29: 22-24) sözleriyle ifade etmiştir.

F okulu müdürü öğrenciyi tanımanın, öğrenmesinde etkili olacağını *“Öğrenci merkezli çalışabilmek için de öğrencinizi iyi tanımanız gerekiyor. Başarısız, tembel öğrenci yoktur benim gözümde. Sadece iyi kanalize edilemeyen öğrenci vardır. Bizim planlamamız şu şekilde ki bu da bizim okulda yapılıyor: Ev ziyaretleri”* (37: 13-15) sözleriyle ifade etmiştir.

C okulu müdürü yaparak yaşayarak öğrenmenin üzerinde durmuş ve şu ifadeyi kullanmıştır: *“...öğretmenlerin verdiği ödevlerin öğrenciyi araştırmaya yönelik olmasına özen gösterilmesini istiyoruz. Yani ömür boyu, hayat boyu öğrenmenin çok önemli olduğunu, öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerinin sağlanmasını istiyoruz”* (26: 2-5).

J okulu müdürü *“Üniversitelere geziler düzenleniyor. Bu anlamda öğrencilerin motivasyonları yüksek seviyede tutulmaya çalışılıyor”* (67: 11-12) ifadesiyle üniversitenin öğrenme isteği üzerindeki etkisini vurgulamıştır.

H okulu müdürü “*Şimdi onunla ilgili bir kere öğrencilerin fiziki mekanlarını güzelleştirmek gerekiyor. Onlara ilk başta güzel bir kütüphane oluşturdum... ve üniversiteye yönelik, üniversite sınavına yönelik bütün dokümanlar var orada*” (57: 5-6; 8-9) şeklindeki ifadesiyle fiziki mekanların ve kaynak sağlamanın öğrenciyi öğrenmeye özendirmede etkili olacağı görüşünü belirtmiştir.

Okul müdürleri öğrencileri öğrenmeye özendirme konusunda farklı yöntemlere başvurduklarını belirtmişler ancak bunlar arasında en fazla kullanılan belge ve ödül vermek, onlara amaç edindirmek olmuştur. Bir okul müdürü öğrenciler için çeşitli yarışmalar düzenlediklerini, bazı okul müdürleri de öğrencileri düzenlenen yarışmalara ve sosyal etkinliklere katılmaya özendirdiklerini bu yarışmalar sonucunda da öğrencileri çeşitli şekillerde ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri de okulda her ay sınıf bazında örnek öğrenci seçtiklerini ve bunu okula duyurduklarını ifade etmişlerdir. Ödüllendirme konusunda Hilton (2004: 70)’un araştırmasında okul müdürlerinin çeşitli şekilde başarı gösteren öğrencileri ödüllendirme davranışını ara sıra gösterdikleri belirlenmiştir.

Ayrıca yine öğrencileri çalışma konusunda özendirmek için okuldan, önceki yıllarda mezun olan çeşitli meslek gruplarından kişilerin okula gelmesini sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadelerden ödül ve öğrencinin onure edilmesinin hem öğrencinin kendisini hem de akranlarını çalışmaya özendirme açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle okul müdürünün öğrencileri öncelikli bu tür etkinlikler konusunda haberdar etmesi, özendirmesi ve sonucunu da ilan etmesi gerekmektedir.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın özeti, araştırmaya ilişkin bulgular ve bu bulgular ışığında uygulamacı ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Özet ve Yargılar

Bu çalışmada, ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma, betimsel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniği olarak da yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış; veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, Malatya ili merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim okul müdürlerinin on tanesi oluşturmaktadır. Örneklem grubu seçerken, kartopu/zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öz olarak şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Öğretimsel Liderlik Davranış Boyutlarından **Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme** boyutuna ilişkin olarak:

- a) Okul müdürlerinin, *Okulun Amaçlarını Geliştirmede*; Milli Eğitim Temel Kanunu'nda ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmelikleri'nde belirtilen amaçları esas aldıkları ve onları gerçekleştirme konusunda çalışma yaptıkları, okulun amaçlarını geliştirme konusunda en fazla öğretmen ve öğrenci görüşlerine başvurdukları ancak her okul müdürünün farklı görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- b) Okul müdürlerinin, *Okulun Amaçlarını Açıklamada*; öğretmenlerin okulun amaçlarını zaten bilmeleri gerektiğini, öğrencilere bu amaçların öğretmenlerle ya da törenler sırasında öğrencilere hitaben yapılan konuşmalarla, velilere ise veli toplantıları aracılığıyla açıkladıkları belirlenmiştir.
2. Öğretimsel Liderlik Davranış Boyutlarından **Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme** boyutuna ilişkin olarak:
- a) Okul müdürlerinin, *Öğretimi Denetleme ve Değerlendirmede*; ders denetimini gerçekleştirdiklerine, öğretmenlerin hazırlıklarını incelediklerine, sınav sonuçlarını analiz ettiklerine, gözlem yaptıklarına ve yaptıkları gözlemleri öğretmenlerle paylaştıklarına ilişkin görüşleri ön plana çıkmıştır.
- b) Okul müdürleri, *Eğitim Programını Eşgüdümlemeye*; okulda programın eşgüdümünün yapılan planlar, toplantılar ve iş bölümü doğrultusunda gerçekleştirildiği şeklinde görüş belirtmişlerdir.
- c) Okul müdürleri, *Öğrenci Başarısını İzlemeye*; öğrencilerin başarısını takip ederken en çok yazılı sınavlar ve deneme sınavı sonuçlarından yararlandıklarını, bu konuda öğretmenlerle kurul toplantılarında görüştiklerini ifade etmişlerdir.
3. Öğretimsel Liderlik Davranış Boyutlarından **Olumlu Okul İklimi Geliştirme** boyutuna ilişkin olarak:
- a) Okul müdürlerinin, *Öğretim Zamanını Korumada*; ders, teneffüs, toplantı gibi konularda gerekli planlamayı yaptığı ancak ders süresinin verimli kullanılması konusundaki sorumluluğu öğretmenlere bıraktığı görüşü vurgulanmıştır.
- b) Okul müdürleri, *Varlığını Hissettirmede*; okulun farklı yerlerinde bulunma, görünür kişi olma, öğretmen ve öğrencilerle görüşmeye zaman ayırma, ders dışı etkinliklere katılma davranışlarını gösterdiklerine ilişkin görüşlerini açıklamışlardır.
- c) Okul müdürlerinin, *Öğretmenleri Çalışmaya Özendirmede*; öğretmenleri, takdir ya da teşekkürle ödüllendirme yerine topluluk içerisinde sözlü bir biçimde onure etmeyi tercih ettikleri,

öğretmenlerle sıcak bir iletişim kurdukları ve onlara değer verdiklerini hissettirdikleri görüşü ön plana çıkmıştır.

- d) Okul müdürleri, *Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlamada*; hizmet içi eğitim seminerlerine katılmaları için özendirdiklerini ve kolaylık sağladıklarını, alanlarıyla ilgili kaynak sağlamaya çalıştıklarını; ancak kendilerini geliştirmek için farklı etkinliklerde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.
- e) Okul müdürlerinin, *Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulamada*; net bir standart belirleme çalışmalarının olmadığı ancak yükseköğretime geçişin en önemli standart olarak görüldüğü, belirlenen bu standardın da yapılan toplantılar ve çeşitli kurul, komisyon çalışmalarısıyla gerçekleştirmeye çalıştıklarına ilişkin görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- f) Okul müdürleri, *Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme*; öğrencileri sosyal etkinlik ve yarışmalara katılım konusunda özendirdiklerine, başarılı öğrencileri ödüllendirdiklerine ancak bunun okul çevresinde genellikle duyurulmadığına ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayalı olarak uygulamacılar ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler şunlardır:

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Öğretimsel liderlik davranışları eğitimle kazandırılabilen davranışlardır. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını kazanabilecekleri lisans üstü programlarına katılımları desteklenebilir. Bu açıdan MEB-üniversite işbirliği sağlanabilir.

2. Okul müdürlerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesinde öğretimsel

liderlik davranışları değerlendirmede ölçüt olarak kullanılabilir.

3. Okulda, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının gösterebilecekleri olanaklar ve gerekli esneklikler sağlanabilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma Malatya ili merkez ilçedeki okul müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Farklı illerdeki resmi okullarda benzer nitelikte araştırmalar yapılabilir.

2. Benzer araştırma ortaöğretim okullarının farklı değişkenleri (okul türü, okul tipi, öğrenci sayısı, vb.) dikkate alınarak yapılabilir.

3. Benzer araştırmalar ilköğretim okullarında da yapılabilir.

4. Ortaöğretim okulları ile ilgili olarak deneticilerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin de öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik ayrı ayrı araştırmalar yapılabilir.

5. Okul müdürlerinin, öğretimsel liderlik rollerine ilişkin, müdür yardımcısı, öğretmen ve öğrenci görüşlerine başvurularak benzer araştırmalar gerçekleştirilebilir.

6. Okul yöneticilerinden beklenen öğretimsel liderlik davranış rollerinin her bir boyutu derinlemesine incelenebilir.

7. Yöntemden kaynaklanan sınırlılıkları aşmada nicel ve nitel yöntemlerin veri toplama tekniklerinin birlikte kullanıldığı araştırmalar yapılabilir.

8. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri açısından resmi ve özel okulları karşılaştıran araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklalın, Aytaç (1994). **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara: Pegem Yayınları.
- Akdağ, Gonca A. (2009). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Yeni İlköğretim Müfredatının Uygulanmasındaki Etkililik Düzeyi** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgün, Nuri (2001). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, Esra (2006). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Aydın İli Örneği** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argon, Türkan ve Murat Mercan (2009). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirebilme Düzeyleri" <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/120.pdf> Erişim Tarihi: 16.11.2009.
- Arslan, Mefkure (2009). **Yeni İlköğretim Programının Uygulanmasında İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, Mustafa (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, Mustafa (1994). **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, Ali (1992). **Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma**, Ankara: Erek Ofset.
- Başar, Hüseyin (2001). **Sınıf Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayınları.

- Başaran, İ.Ethem (1994). **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bays, Debora A., Jean B. Crockett (2007). “Investigating Instructional Leadership for Special Education” **Exceptionality Publications** <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t775653647> Erişim Tarihi: 07/07/2009.
- Bursalioğlu, Ziya (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem Yayınları.
- Cafoğlu, Zuhâl (1994). “Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik” **Eğitim Dergisi**, Sayı:7.
- Can, Niyazi (2004). “Öğretmenlerin Geliştirilmesi Ve Etkili Öğretmen Davranışları” Kayseri: Erciyes Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı 16 2004/1 ss.103-119.
- Cavazos, J. Marcelo (1999). **The Instructional Leadership Of High School Principals In Successful Hispanic Majority High Schools**, (Doctoral Dissertation) The University Of Texas in Austin.
- Cerit, Yusuf (2004). “Küreselleşme Sürecinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Nitelikleri” Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.4(8), s.1–11.
- Çelebi, Seda (2009). **Özel ve Kamu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Göstermiş Oldukları Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Ve Müdür Yardımcılarının Algıları** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, Vehbi (1999). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Yayın.
- Dalin, Per (1993). **Changing The School Culture**, London: Cassell.
- Demiral, Erdinç (2007). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, Müzeyyen (2008). **Resmi İlköğretim Okulları Müdürleri İle Özel İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Karşılaştırılması**

(Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),
Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eldredge, Wendy (2008). **Elementary Principals' Perceptions Of Instructional Leadership And Its Relationship To Student Performance**, (Doctoral Dissertation) Texas A&M University- Commerce.

Erdoğan, İrfan (2000). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, Erol (1991). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi: İşletme Fakültesi Yayın No: 36.

Ertürk, Selahattin (1972). **Eğitimde "Program" Geliştirme** Ankara: Yelken Tepe Yayınları 4.

Eryiğit, Cemile (2007). **Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gezici, Ali (2007). **Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gökyer, Necmi (2004). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Roller Sınırlayan Etkenler (Bingöl İli Örneği)** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Graczewski Cheryl, J. Knudson, D. J. Holtzman (2009). "Instructional Leadership in Practice: What Does It Look Like, and What Influence Does It Have?", **Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)**. <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t775653666> Erişim Tarihi: 07/07/2009.

Greenwood, Wanda Powe (2009). **Teachers' Perceptions Of The Roles Of Principals As Instructional Leaders In "Distinguished" (High Performing) And "Needs Improvement" (Low Performing) Middle Schools In Urban Metropolitan**

Atlanta, Georgia (Doctoral Dissertation), Mississippi State University, Mississippi.

Gümüşeli, A. İlker (2001). “Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 28.Sayı, ss: 531–548.

Gümüşeli, A. İlker (1996). **İstanbul’daki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları** (Doçentlik Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.

Gürsun, Yasemin (2007). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerine İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kartal İlçesi Örneği** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hallinger, Philip, J. Murphy (1987). “Assessing And Developing Principal Instructional Leadership”, **Educational Leadership**, ss. 54-61.

Hallinger, Philip, J. Murphy (1985) “Assessing The Instructional Management Behavior Of Principals”, **The Elementary School Journal**, No:2. ss. 217–247.

Hallinger, Philip. (2005). “Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away” **Leadership and Policy in Schools**. [http:// www.informaworld.com/smpp/title~content=t713734379](http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713734379) Erişim Tarihi: 23/10/2009.

Hallinger, Philip, J. Murphy (1986). “Instructional Leadership In Effective Schools”, <http://eric.ed.gov/PDFS/ED309535.pdf> Erişim Tarihi: 10/09/2010.

Hilton, Sevgi (2004). **Öğrenci Algularına Göre Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Görevlerini Yerine Getirme Dereceleri** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnandı, Yusuf, M. Özkan (2006). “Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?”, Mersin Üniversitesi **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 123-149.

- İnceler, Serap (2005). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışları** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Ayhan (2010). **Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Yöneticilik Becerileri İle Okul İklimi Arasındaki İlişki (Kız Teknik ve Meslek Liseleri Örneği)** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Gürsel (2008). **Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Konan, Necdet (2009). **Eğitimde Liderlik Yüksek Lisans Dersi Notları**.
- Krug, Samuel E. (1992). "Instructional Leadership, School Instructional Climate and Student Learning Outcome, (Eric Document Reproduction Service), <http://www.eric.ed.gov.ED 359668> Erişim Tarihi: 30/11/2010.
- Kuş, Elif (2003). **Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?** Ankara: Anı Yayıncılık.
- Lunenberg, Fred C, A. C. Ornstein (1996). **Educational Administration, Concepts and Practices**. Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company.
- Marks, Helen M, S. M. Printy (2003). "Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership" **Educational Administration Quarterly** Vol. 39, No. 3 (August 2003) ss. 370-397.
- McEwan, Elaine K. (2000). "Seven Steps to Effective Instructional Leadership" **Global Learning Communities** http://www.julieboyd.com.au/ILF/pages/members /cats /arts_interest/7step_effective.pdf Erişim Tarihi: 30/08/2010.
- Meyer, Matthew J., Robert B. Macmillan (2001). "The Principal's Role in Transition: Instructional Leadership Ain't What It Used To Be" **International Electronic Journal For Leadership in Learning**, http://www.ucalgary.ca/iejll/meyer_mac

[millan](#) Erişim Tarihi: 04/12/2010.

Milli Eğitim Bakanlığı (1973). **Milli Eğitim Temel Kanunu**, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> Erişim Tarihi: 21/12/2010.

O'Donnell, Robert (2002). **Middle-Level Principals' Instructional Leadership Behaviors and Student Achievement**, (Doctoral Dissertation) Lehigh University.

Özden, Yüksel (1998). **Eğitimde Dönüşüm, Yeni Değer Ve Oluşumlar**, Ankara: PEGEMA Yayıncılık.

Özdemir, Servet (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Ankara: Pegem Yayınları.

Özdemir, Servet, F. Sezgin (2010) Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, **Sosyal Bilimler Dergisi**, yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd3/sbd-3-16.pdf Erişim Tarihi: 05/01/2010.

Özyurt, Gülgün Arslan (2007). **Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması Çaycuma Alan Araştırması Örneği** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ruebling, Charles E., B. S. Shirley, A. K. Frances, A. C. Nancy (2004). "Instructional Leadership: An Essential Ingredient for Improving Student Learning, **The Educational Forum** <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t782909027> Erişim Tarihi: 07/07/2009.

Sergiovanni, Thomas J. (2006). **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**, United States of America: Pearson Education.

Şişman, Mehmet (2002). **Öğretim Liderliği**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tanrıöğen, Abdurrahman (1988). **Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taymaz, A. Haydar (2001). **Okul Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayınları.

Tıkır, Nida (2005). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gaziantep İli Örneği** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Dil Kurumu (2000). **Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü**. İkinci Baskı. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Yıldırım, Ali, H. Şimşek (1999). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayınevi.

EKLER

EK 1. Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan İzin Yazıları.

EK 2. Görüşme Formu

EK 1. Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan İzin Yazıları.

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.44.00.07.328/
Konu :Anket Uygulama İzin Onayı

15466


21 05 2010

T.C İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 29/04/2010 tarih ve 1198-2404 sayılı yazınız.

İlgi yazınız gereğince, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Zeynep ŞAHİN bilimsel çalışmalarında kullanmak üzere, Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim okullarında Anket uygulaması yapabilmesi için gerekli izinin verildiğine dair onay yazısı ve eki yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Mahmut BERK
Milli Eğitim Müdürü V.

EKLER:
EK-1 Onay Yazısı (1 Sayfa)
EK-2 Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.44.00.07.328/
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı

15464

21 05 2010

MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a) T.C. İnönü Üniversitesinin 29/04/2010 tarih ve 1198-2404 sayılı yazısı.
b) Müdürlüğümüzün 22/12/2009 tarih ve 47303 sayılı Valilik Onay yazısı
c) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi

T.C İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Zeynep ŞAHİN bilimsel çalışmalarında kullanmak üzere, Müdürlüğümüze bağlı ortaöğretim okullarında anket uygulaması için, ilgi (a) yazı ve ekindeki dosya, ilgi (b) Valilik onayı ile oluşturulmuş olan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından, ilgi (c) Yönerge doğrultusunda incelenerek ekte bulunan Araştırma Değerlendirme Formu (Ek-2) ile Uygulama Çalışmasının yapılabilmesi için izin verilmesinin uygun olacağı görüşü bildirilmiştir.

Makamımızca da uygun görüldüğü takdirde ilgi (a) yazıda adı geçen araştırma sahibi Zeynep ŞAHİN ilgi (b) yönergesinin 13. maddesinde belirtilen hususlara bağlı kalmak ve yönerge ekinde yer alan iki ayrı taahhünameyi önceden imzalamak kaydıyla, ilimizdeki ortaöğretim okullarında Anket Uygulaması yapılmasına izin verilmesi hususunu; tensiplerinize arz ederim.

M.Yücel ABİK
Müdür Yardımcısı

EKİ: Değerlendirme Formu (1 Adet-1Sayfa)

OLUR
21./05/2010

Mahmut BERK
İl Millî Eğitim Müdürü V.

EK 2. Görüşme Formu

A) Kişisel Bilgiler:

Yaş:

Cinsiyet:

Öğrenim Durumu:

Mesleki Kıdem:

Yöneticilik Kıdemi:

B) Görüşme Soruları:

Okul müdürü olarak,

1. Okulunuzun amaçları nelerdir?
2. Okulunuzun amaçlarını geliştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktasınız?
3. Okulunuzun amaçlarını kimlere ve nasıl açıklamaktasınız?
4. Okulda öğretimi denetleme ve değerlendirme etkinlikleri ile ilgili çalışmalarınız nelerdir?
5. Okulda eğitim programını koordine etme çalışmalarınız nelerdir?
6. Okulda öğrenci başarısını izlemeye yönelik çalışmalarınız nelerdir?
7. Okulda öğretim zamanını koruma ve iyi kullanmaya yönelik etkinlikleriniz nelerdir?

8. Okulda varlığınızı nasıl hissettirirsiniz?
9. Okulda öğretmenleri çalışmaya nasıl özendirirsiniz?
10. Okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için ne tür etkinlikler yapmaktasınız?
11. Okulda akademik standartlar geliştirme ve uygulama çalışmalarınız nelerdir?
12. Okulda öğrencileri öğrenmeye özendirme için ne tür etkinliklerde bulunmaktasınız?

Bilimsel bir araştırmanın veri toplama aşamasında çok değerli zamanınızı ayırarak görüşlerinizi açıkladığınız ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanına katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.